

مركز البحوث

المنظمات

هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها

تأليف

البروفيسور ريتشارد هـ . هال

ترجمة

د . سعيد بن حمد الهاجرى

راجع الترجمة

د. إبراهيم بن عبدالله المنيف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

المنظمات

هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها

تأليف
البروفيسور ريتشارد هـ . هال

أستاذ كرسي بجامعة نيويورك الحكومية

ترجمة
د. سعيد بن حمد الهاجرى

راجع الترجمة
د. إبراهيم بن عبدالله المنيف

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢١هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هال، ريتشارد هـ .
المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها / ترجمة سعيد الهاجرى
٧٠٤ ص ، ١٦,٥ x ٢٣,٥ سم
ردمك: ٩- ٠٧٠-١٤-٩٩٦٠
١- المنظمات الدولية-تنظيم وإدارة أ- الهاجري، سعيد (مترجم)
ب-العنوان
ديوي ٦٥٨،٠٤٩ ٢١ / ٠٧٧٥

رقم الإيداع : ٢١/ ٠٧٧٥
ردمك : ٩-٠٧٠-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

Fifth Edition

ORGANIZATIONS
Structures, Processes, and Outcomes

RICHARD H. HALL
Distinguished Service Professor
State University of New York Albany

A Division of Simon & Schuster
Englewood Cliffs, New Jersey 07632

المحتويات	الصفحة
	١٩٣

المحتويات	الصفحة
....	٣٠٥

المحتويات	الصفحة

الصفحة	المحتويات

المقدمة

لماذا طبعة خامسة؟ سأل زملاء وأصدقاء وأقارب ذلك السؤال بشكل متكرر وأجبتهم بإجابات متعددة، فمنذ نشر الطبعة الرابعة، سنحت لي فرصة لأزور وأدرس في جمهورية الصين الشعبية في عامي (١٩٨٦م) و (١٩٨٧م) وأشاهد منظمات هناك، كما أمضيت صيفاً في جامعة إنجلترا الجديدة بمدينة أرمايديل وجامعة جنوب ويلز الجديدة باستراليا، وأجريت مناقشات مكثفة مع ستيورات كليق حول الثقافات المحلية والمنظمات. كما زار ديفيد هكسون مدينة ألباني مرتين خلال السنتين الماضيتين، وقد اكتشفنا اختلافات ثقافية أثناء تلك الزيارات. هذه الخبرات ساهمت بشكل كبير في اطلاعي على كيفية تأثير أو عدم تأثير الثقافات المحلية على ما يحدث في المنظمات، وهذا الاطلاع أتمنى أن يكون واضحاً في كثير من التفسيرات الواردة في هذا المؤلف.

لقد كانت هناك تغيرات جذرية في الأحداث العالمية وخصوصاً في أوربا الشرقية، وعلى الرغم من تطرقنا لجوانب قليلة في هذه الأحداث هنا، فإنه يجب أن يكون معروفاً أن الحقائق القديمة عن المنظمات وبيئاتها قد لا تكون لها صلة وثيقة بالمنظمات المعاصرة. (لقد ازدادت التعقيدات المعرفية للوصول إلى ماهو مؤكد من عدمه).

هناك أيضاً تغيرات جوهرية في عالم التنظير التنظيمي ذاته، والتغير الجوهري الوحيد هو الإدراك المتزايد بأن فهمنا للظاهرة التنظيمية سوف يتطور فقط عندما نستخدم النظرية التوافقية. فأكثر المنادين بمواقف نظرية محددة ينادون الآن وبشكل علني بضرورة استخدام مداخلهم بجانب مداخل

نظرية أخرى. ويبدو أن علماء الاجتماع يتقدمون على زملائنا في علم النفس وعلم الاقتصاد قليلاً حيث ما زالوا يختبرون نظرية ضد أخرى. إلا أن هذا يبدو نشاط غير مجدٍ عند مناقشة ظاهرة متشعبة ومعقدة، تشمل التغيرات الأخرى وتزايد الاهتمام بالاختلافات الثقافية ومخرجات المنظمات ومخرجات الارتباطات التنظيمية المتبادلة بالنسبة للحكومة.

ماذا تعني هذه التغيرات بالنسبة لهذا الكتاب؟ هناك فصلان جديدان، أحد هذين الفصلين الجديدين يناقش موضوع صناعة القرار، الذي كان مندمجاً في فصل القيادة بالطبعات السابقة. وقد أقنعني طلابي بأهمية وجود مثل هذا الفصل، ويناقش الفصل الآخر موضوع الصراع، وقد عاتبني صديقي وزميلي John P. Clark على حذفي لهذا الموضوع من عنوان الفصل في الطبعة الرابعة. وفي هذه الطبعة هناك فصل كامل خصص لهذا الموضوع، تغيرات أخرى تتضح في كل فصل لتعكس التطورات في البحوث والنظريات.

وكما في الطبعات السابقة، فإن المنهج المتبع منهج اجتماعي واستقرائي. وقد حاولت أن أتبين أين تقف النظرية التنظيمية في أواسط التسعينات، التزاماتي الفكرية موثقة في المراجع المذيلة بهذا الكتاب. وأود أن أشكر السيدة نانسي روبرت من دار برنتايس للنشر على تشجيعها والسيدة اليزابيب بيست على مساعدتها في المراجعة، وكما في الطبعات السابقة قدمت إيلين بليجرينو خبراتها بالنسبة للمراجع وأشياء أخرى وفي كل الأحوال أعطتني شيري الحب والدعم المستمرين.

ريتشارد هال

جامعة نيو يورك الحكومية

الجزء الأول

طبيعة المنظمات

الفصل الأول : نتائج المنظمات

الفصل الثانى : طبيعة وأنواع المنظمات

الفصل الأول
نتائج المنظمات

- لماذا دراسة المنظمات؟
- المنظمات والفرد
- المنظمات والمجتمع
- المخرجات الاجتماعية
- المنظمات والتغير الاجتماعي
- المنظمات عبر المجتمعات : الشركات متعددة الجنسية
- لماذا دراسة المنظمات؟
- الخلاصة والاستنتاجات

لماذا دراسة المنظمات ؟

هناك إجابتان لهذا السؤال، الإجابة الأولى واضحة وهي أن المنظمات تحيط بنا فنحن عادة نولد فيها ونموت فيها ومجال حياتنا بين الولادة والممات مملوء بالمنظمات، إنه من الصعب جداً التخلص من المنظمات فهي كقضاء الموت أو الضريبة.

تمرين بسيط سيوضح مدى تأثير المنظمات في حياتنا، ببساطة فكر في جميع النشاطات التي تقوم بها خلال اليوم، ما هو الذي لا يتأثر بمنظمة بطريق أو بآخر من تلك النشاطات؟ إذا كنت تقرأ هذا الكتاب بنفسك، فقد يبدو ذلك شيء فردي، ولكن على كل، هذا أعد وطبع بواسطة منظمات، والحقيقة أنك ربما تقرأه بناءً على نوع من المتطلبات التنظيمية، فأنا كتبت الكتاب في بيئة تنظيمية. وتذوقنا للطعام والشراب والكمية التي نستهلكها تتأثر بمنظمات التسويق. إن المنتجات التي نتعامل معها، كالسيارات، الطاولات وغيرها صنعت في أماكن تنظيمية، وكذلك الخدمات التي نعتمد عليها، كالشرطة والبنوك، أو التأمين كلها خدمات تنظيمية. نحن نعمل في منظمات، نشاطاتنا الاستجمامية تقليدياً تتم بشكل تنظيمي. كل قصة أو حادثة تقريباً في الصحف اليومية تصف أو تتحدث عن نشاطات منظمات – جنرال موتورز، مكتب التحقيقات الفيدرالية الأمريكية، سان فرانسسكو فورتي داينرز– أو ردة فعل منظمات لأفعال أفراد، كردة فعل قسم الحرائق لأحد متعمدي حرق المباني ... أو أحد المستشفيات لأحد مرضى نقص المناعة.

أعظم التحولات الاجتماعية في التاريخ حدثت علـــى أســـاس تنظيمـــي. الإمبراطورية الرومانية، انتشار المســـيحية، ظـــهور وتطـــور الرأســـمالية والاشتراكية، والتغيرات الحالية في الرأسمالية والاشتراكية تتم وتتحقق مـــن خلال تنظيمات. نفايات الــ (توكسك) السامة، الطاقـــة الذريـــة، الإرهـــاب، البطالة، الإجهاض، وكل الأحداث التي يواجهها المجتمع الحديث لا يمكـن أن تفهم بدون الأخذ في الاعتبار فهم ملابساتها التنظيمية.

يتبين من الأمثلة أن تحليل المنظمات ليس أمراً عادياً. إنها ليست أيضـــاً مجرد تمرين أكاديمي، فالمنظمات يتم تحليلها باستمرار من وجـــهات نظـــر مختلفة. فسوق الأسهم يعتبر تحليلاً تنظيمياً مستمراً. فالمستثمرون يقيمـــــون عمل الشركات التجارية باستمرار ويشترون ويبيعون الأسهم بناءً على ذلـك. وكشكل آخر من أشكال التحليل التنظيمي هذا ليس كالعلوم الطبيعية، بالتأكيد. فلو أتيحت لنا الفرصة للاختيار بين تنظيمين محتملين، فنحن نقـــوم بتحليـــل تنظيمي، لأننا نحاول أن نحدد أو نقرر ما هو مكان العمل الأنسب لنا، عندما نصوت لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، فإن ذلك تقويم لتنظيم إلى حد مدهش. فهناك تنظيم كبير قام بترتيب الحملة الانتخابية، ونحن نخمـن أي نوع من التنظيم ذلك الذي سوف يأتي به الشخص المنتخـــــب إلـــى مكتـــب الرئاسة.

ويحدث التحليل التنظيمي في مستويات أخرى. فالإدارة التنظيمية تقـــوم بتقييم حالة المنظمة، منظمات نقابات العمال نفسها تحلل عمليات الشـــركات

التي يتعاملون معها. وكعملاء أو مستهلكين نقوم بتقييم نوعية المحلات ومنتجاتها. فعندما اشتري زوجاً من الزلاجات، فإنني أفضل أن أكون متأكداً إلى حد ما أن المصنع يتمتع بسمعة طيبة فيما يتعلق بنوعية منتوجاته وإمكانية بقائة في نفس المجال. كما أرغب أن أعرف أن محل بيع الزلاجات يستطيع أن يتحمل أي مشكلة قد تحدث فيما بعد، ويكون الاهتمام الشخصي أكبر عندما نريد أن نختار منظمة كمستشفى.

هارت وسكوت (١٩٧٥، ص ٢٦١) أشارا إلى أن أي شئ إيجابي للإنسانية يمكن إنجازه فقط من خلال المنظمات الحديثة. كما أن العكس صحيح، ما دام أن المنظمات تفرق، تلوث، توقد الحروب. وهذا يعيدنا إلى إجابة الجزئية الثانية للسؤال الذي طرحناه عند بداية هذا الفصل، المنظمات لها مخرجات.

في هذا الفصل سوف نحلل مخرجات المنظمات بالنسبة للأفراد، لفئات من الأفراد، للمجتمعات المحلية، وللمجتمع ككل. والتحليل خلال هذا الكتاب سوف يعتمد على بحوث أجريت على المنظمات وشروحات تلك البحوث. كما يعتمد التحليل أيضاً على تحليل تنظيري نشأ على مدى الأعوام الماضية.

المنظمات والفرد:

إن أهمية المنظمات بالنسبة للأفراد تكمن في أن كل ما نقوم به من عمل يتم في منظمات. جدول (١-١) يبين مهن الأشخاص الموظفين في الولايات

المتحدة الأمريكية عام (١٩٨٠م) . وكما يلاحظ أن كلاً من المهن الزراعيـــة والمهن المنزلية الخاصة تشكل نسبة قليلة من مجموع قـــوة العمالـــة. تلـــك الأشكال من الأعمال ليست تنظيمية.

جدول (١-١)
مهن الأشخاص الموظفين بالعرق والجنس في الولايات المتحدة عام ١٩٨٠م

	النسبة					
	المجموع	أبيض	أسود	المجموع	أبيض	أسود
الأشخاص الموظفون في سن (١٦) سنة فما فوق:	٩٧,٦٣٩,٣٥٥	٨٤,٠٢٧,٣٧٥	٩,٣٣٤,٠٤٨	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	٠٠,٠٠
التخصصات الإدارية والمهنية	٢٢,١٥١,٦٤٨	٢٠,٠٦٧,٤٦٤	١,٣١٦,٠٨٠	٢٢,٧	٢٣,٩	١٤,١
مهن الإدارة التنفيذية، الإدارة العامة، إدارة الأعمال	١٠,١٣٣,٥٥١	٩,٣٣٦,٢٦٦	٤٨٧،٤٣٢	١٠,٤	١١,١	٢٥,٢
أعمال التخصصات المهنية	١٢,٠١٨,٠٩٧	١٠,٧٣١,١٩٨	٨٢٩,٦٤٨	١٢,٣	١٢,٨	٨,٩
أعمال المساندة الإدارية، المبيعات الفنية	٢٩,٥٩٣,٥٠٦	٢٦,١٥٠,٥٦٢	٢,٣٥٢,٠٧٩	٣٠,٣	٣١,١	٢٥,٢
أعمال الفنيين والمهن ذات العلاقة	٢,٩٨١,١٥١	٢,٥٩٠,٦٣٩	٢٤٧,٨٣٤	٣,١	٣,١	٢,٧
أعمال المبيعات	٩,٧٦٠,١٥٧	٨,٩٩٨,٤٦٣	٤٦٨,٣٦٤	١٠,٠	١٠,٧	٥,٠
المهن الإدارية المساندة، بما في ذلك الكتبة	١٦,٨٥١,٣٩٨	١٤,٥٦١,٤٦٠	١,٦٣٥,٨٨١	١٧,٣	١٧,٣	١٧,٥
أعمال الخدمات	١٢,٦٢٩,٤٢٥	٩,٧٦٥,٩٧٣	٢,١٥٦,١٩٤	١٢,٩	١١,٦	٢٣,١
الأشكال المنزلية الخاصة	٥٨٩,٢٥٢	٣١٢,٤٧٢	٢٤١,٧١٧	٠,٦	٠,٤	٢,٦
مهن خدمات الحماية	١,٤٧٥,٣١٥	١,٢٥٣,٧٩٩	١٧٦,٣٠٤	١,٥	١,٥	١,٩
مهن الخدمات، عدا مهن الحماية والمهن المنزلية	١٠,٥٦٤,٧٥٨	٨,١٩٩,٧٠٢	١,٧٣٨,١٧٣	١٠,٨	٩,٨	١٨,٦
أعمال الزراعة، والغابات، والأسماك	٢,٨١١,٢٥٨	٢,٤٣٧,٣٠٧	١٨٢,١٩٠	٢,٩	٢,٩	٢,٠
أعمال المنتجات الدقيقة، والحرفية والإصلاح	١٢,٥٩٤,١٧٥	١١,٢٤٩,٢١٤	٨٣٤,٩٤٧	١٢,٩	١٣,٤	٨,٩
المشغلون والحائكون والعمال	١٧,٨٥٩,٣٤٣	١٤,٣٥٦,٨٥٥	١,٤٩١,٥٥٨	١٨,٣	١٧,١	٢٦,٧
مشغلو الآلات ومجمعو خطط الإنتاج والمفتشون	٩,٠٨٤,٩٨٨	٧,٢٤٢,٨٦٣	١,٢٥٦,٩٣٢	٩,٣	٨,٦	١٣,٥
أعمال المواصلات ونقل المواد	٤,٣٨٩,٤١٢	٣,٦٦٥,٢٤٥	٥٦٣,٢١٠	٤,٥	٤,٤	٦,٠
المناولون والمنظفون والمساعدون والمجهزون والعمال	٤,٣٨٤,٩٤٣	٣,٤٤٨,٧٤٧	٦٧١,٤١٦	٤,٥	٤,١	٧,٢
النساء الموظفات في سن (١٦) فما فوق:	٤١,٦٣٤,٦٦٥	٣٥,١٨٣,٣٨٨	٤,٦٥٩,١٧٧	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠
التخصصات الإدارية والمهنية	٨,٩٥٤,٨٤٣	٧,٨٧٦,٤٢٥	٧٧٠,٨٠٩	٢١,٥	٢٢,٤	١٦,٥
مهن الإدارة التنفيذية، الإدارة العامة، إدارة الأعمال.	٣,٠٧٠,٢٤٧	٢,٧٤٦,١٥٦	٢١٩,١٠٨	٧,٤	٧,٨	٤,٧
أعمال التخصصات المهنية	٥,٨٨٤,٥٩٦	٥,١٣٠,٢٦٩	٥٥١,٧٠١	١٤,١	١٤,٦	١١,٨

تابع/ جدول (١-١)

				النسبة		
	المجموع	أبيض	أسود	المجموع	أبيض	أسود
أعمال المساندة الإدارية، المبيعات، الفنية	١٨,٩٧١,٤٥٨	١٦,٦٤٦,٧٣٩	١,٦٣٩,٧٣٧	٤٥,٦	٤٧,٣	٣٥,٢
أعمال المبيعات	٤,٦٧١,٤٩٣	٤,٢٣١,٧٥٠	٢٨٣,٧٧١	١١,٢	١٢,٠	٦,١
المهن الإدارية المساندة بما في ذلك الكتبة	١٢,٩٩٧,٠٧٦	١١,٣٢٥,٧١٦	١,٢٠٠,٥١٦	٣١,٢	٣٢,٢	٢٥,٨
أعمال الخدمات	٧,٤٥١,٨٤٥	٥,٧٢٥,٢٧١	١,٣٦٣,٦٦٤	١٧,٩	١٦,٣	٢٩,٣
الأشغال المنزلية الخاصة	٥٦٢,٨٨٦	٢٩٧,٠٢١	٢٣٣,٠٢٤	١,٤	٠,٨	٥,٠
مهن الخدمات عدا مهن الحماية والمهن المنزلية	٦,٧٢٠,٠٩٨	٥,٢٩٥,٥٧٣	١,٠٩٩,٩٩٢	١٦,١	١٥,١	٢٣,٦
أعمال الزراعة، والغابات، والأسماك	٤٠٤,٢٦٩	٣٤٧,٧٤٤	٢٥,٣٦٨	١,٠	١,٠	٠,٥
أعمال المنتجات الدقيقة، والحرفية والإصلاح	٩٧٧,٩٥٠	٨٠٢,١٢٦	١٠٨,٧٥٥	٢,٣	٢,٣	٢,٣
المشغلون والحائكون والعمال	٤,٨٧٤,٣٠٠	٣,٧٨٥,٠٨٣	٧٥٠,٨٤٤	١١,٧	١٠,٨	١٦,١
مشغلو الآلات ومجمعو خطط الإنتاج والمفتشون	٣,٦٤٦,٢٣٧	٣,٨٠٣,٥٨٦	٥٧١,٨٩٣	٨,٨	٨,٠	١٢,٣
أعمال المواصلات ونقل المواد	٣٤٧,٨٨٠	٢٩٣,٠٩٢	٤٤,١٤٧	٠,٨	٠,٨	٠,٩
المناولون والمنظفون والمساعدون والمجهزون والعمال	٨٨٠,١٨٣	٦٨٨,٤٠٥	١٣٤,٨٠٤	٢,١	٢,٠	٢,٩

المصدر:

إحصاء السكان لعام ١٩٨٠ مجلد (١) : خصائص المجتمع، الفصل (جـــ): خصائص اجتماعية واقتصادية عامة (واشنطون : دس، الولايات المتحدة، وزارة التجارة، مكتب مطبعة الحكومة الأمريكية)، ص. (٤٧).

جدول (١-٢)
الصناعة وطبقة العمال من الأشخاص الموظفين بالعرق والجنس في الولايات المتحدة عام ١٩٨٠م

				النسبة		
الصناعة	المجموع	أبيض	أسود	المجموع	أبيض	أسود
الأشخاص الموظفون في سن (١٦) فما فوق:	٩٧,٦٣٩,٣٥٥	٨٤,٠٢٧,٣٧٥	٩,٣٣٤,٠٤٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
الأعمال الزراعية وأعمال الغابات، وأعمال صيد الأسماك	٢,٩١٤,٥٨٩	٢,٥٥٤,٩٧٦	١٦١,٠٦٥	٢,٠	٣,٠	١,٧
التنجيم	١,٠٢٨,١٧٨	٩٤٨,٩١١	٤٢,٩٢٩	١,١	١,١	٠,٥
الإنشاءات	٥,٧٣٩,٥٩٨	٥,١٠٥,٨٣٦	٤٠٣,٩٩٢	٥,٩	٦,١	٤,٣
التصنيع	٢١,٩١٤,٧٥٤	١٨,٧٠٥,٥٣	٢,١٦٣,٦٠٣	٢٢,٤	٢٢,٣	٢٣,٢
مواد ضعيفة التحمل	٨,٤٣٥,٥٤٣	٧,٠٦٣,٦٦٨	٩٤٠,٢٢٤	٨,٦	٨,٤	١٠,١
مواد قوية التحمل	١٣,٤٧٩,٢١١	١١,٦٤١,٣٨٥	١,٢٢٣,٣٧٩	١٣,٨	١٣,٩	١٣,١
النقل، الاتصالات، والخدمات العامة الأخرى	٤٥٥,٠٨٧,٧	٦,٠٠٣,٧٠٤	٨٢٧,٢٨٣	٧,٣	٧,١	٨,٩
تجارة الجملة والقطاعي	١٩,٩٣٣,٩٢٦	١٧,٧٨٨,٠٤٧	١,٢٩٥,٦٢٦	٢٠,٤	٢١,٢	١٣,٩
تجارة الجملة	٤,٢١٧,٢٣٢	٣,٧٩٦,٠٠١	٢٥٩,٩٩٧	٤,٣	٤,٥	٢,٨
تجارة التجزئة	١٥,٧١٦,٦٩٤	١٣,٧٩٦,٠٠١	٢٥٩,٩٩٧	٤,٣	٤,٥	٢,٨
مواد ضعيفة التحمل	٤,٤٩٣,٢٥٠	٢,٨٣٩,٣٦٥	٤٣٧,٤٢٦	٨,٤	٨,١	٩,٤
مواد قوية التحمل	٣,٥٠٢,٥٥٥	٢,٩٤٢,٣٦٥	٣٧٢,٧٥٣	٨,٤	٨,٤	٨,٠
النقل، الاتصالات، والخدمات العامة الأخرى	١,٧٥٢,٩٦٥	١,٤٤٦,٠٨٤	٢٣٩,٩٩٦	٤,٢	٤,١	٥,٢
تجارة الجملة والقطاعي	٩,١٣٨,١٦٠	٨,٢٠١,١٢٤	٥٨٨,٢٧٨	٢١,٩	٢٣,٣	١٢,٦
تجارة الجملة	١,٨٣٣,٧٦١	١,٠١٨,٠٦٠	٦٧,٦١٧	٢,٧	٢,٩	١,٥
تجارة التجزئة	٨,٠٠٤,٤٩٩	٧,١٨٣,٠٦٤	٥٢٠,٦٦١	١٩,٢	٢٠,٤	١١,٢
التمويل والتأمين والعقار	٣,٤٢١,٧١٧	٣,٠٠٥,٣٨٦	٢٨٦,٩٠٤	٨,٢	٨,٥	٦,٢
خدمات الأعمال التجارية والأعطال	١,٣٨٠,٠٢٠	١,١٩٤,٠١٤	١٣٠,٢٤١	٢,٣	٣,٤	٢,٨

تابع جدول (١-٢)

	النسبة					
	المجموع	أبيض	أسود	المجموع	أبيض	أسود
الخدمات الشخصية	٢,١٦٥,٣٠٦	١,٥٨٣,٥٢١	٤٥٦,٦٩٣	٥,٢	٤,٥	٩,٨
خدمات الاستجمام والتسلية	٤٠٧,٣٢٤	٣٦٥,٧٣٥	٢٧,٠٥٨	١,٠	١,٠	٠,٦
المهنية والخدمات ذات العلاقة	١٣,١٤٤,٨١٢	١٠,٩٧٤,٤٢٦	١,٦٨٢,٥٧٦	٣١,٦	٣١,٢	٣٦,١
الإدارة العامة	٣,١٠٢,٥٦٧	١,٦٣٣,٨٥٨	٣٧٣,١٤١	٥,٠١	٤,٦	٨,٠
طبقة العمال						
الأشخاص الموظفون في سن (١٦) سنة فما فوق	٩٦,٦٣٩,٣٥٥	٨٤,٠٢٧,٣٧٥	٩,٣٣٤,٠٤٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
العمال لراتب والدفع الخاص	٧٣,٧٧٢,٢٠٤	٦٣,٨٧٥,١٠٦	٦,٥٦٥,٤٨٧	٧٥,٦	٧٦,٠	٧٠,٣
عمال الحكومة الفيدرالية	٣,٧٦٢,٠٠٨	٢,٨٥٦,٤٥٧	٦٩٣,٥٠٠	٣,٩	٣,٤	٧,٤
موظفو الولايات المتحدة	٤,٤٧٣,٨٢٥	٣,٦٤٥,٩٨٢	٦١٧,٨٢١	٤,٦	٤,٣	٦,٦
موظفو الحكومة المحليون	٨,٤٥٣,٩٦٨	٦,٩١٥,٨٩٥	١,٢٢١,٨١	٨,٧	٨,٢	١٣,١
العمال الموظفون ذاتياً	٦,٦٧٧,٨٧١	٦,٢٦٤,٥٢٠	٢٢٣,٨٨	٦,٨	٧,٥	٢,٥
في الزراعة	١,٢٨٤,٦٤٩	١,٢٣٦,٨٠٣	٢٣,٨٣١	١,٣	١,٥	١,٣
العاملون في العائلة من أفرادها	٤٤٩,٤٧٩	٤٦٩,٤١٥	١٢,٣٥١	٠,٥	٠,٦	٠,١
التمويل والتأمين والعقار	٥,٩٨٠,٠٥٩	٥,٢٣١,٤٩٩	٤٤٩,٨٥٣	٦,٠	٦,٢	٤,٨
خدمات الأعمال التجارية والأعطال	٤,٠٨١,٦٧٧	٢,٥٦٤,٩٨٨	٣٤٠,٠٥٤	٤,٢	٤,٢	٣,٦
خدمات شخصية	٣,٠٧٥,٧٦٤	٢,٣١٢,٣١٥	٥٧١,٢٢٤	٣,٢	٢,٨	٦,١
خدمات الاستجمام والتسلية	١,٠٠٧,٠٧٠	٨٨٩,١٤٤	٧٦,٤١٩	١,٠	١,١	٠,٨
المهنية والخدمات ذات العلاقة	١٩,٨١١,٨١٩	١٦,٧١٩,٦٠١	٢,٣٠٠,٣٩٩	٢٠,٣	١٩,٩	٢٤,٦
الإدارة العامة	٥,١٤٧,٤٦٦	٤,٢٠٣,٣٠١	٧٠٢,٥٠١	٥,٣	٥,٠	٧,٥
النساء الموظفات في سن (١٦) فما فوق	٤١,٦٣٤,٦٦٥	٣٥,١٨٣,٣٨٨	٤,٦٥٩,١٧٧	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠
الأعمال الزراعية وأعمال الغابات، وأعمال صيد الأسماك	٥٢٢,٠٥٠	٤٥٦,٧٦٥	٢٩,٣٤٢	١,٣	١,٣	٠,٦

تابع جدول (١-٢)

				النسبة		
	المجموع	أبيض	أسود	المجموع	أبيض	أسود
التنجيم (المناجم)	١٢٤,١٧٣	١١٠,٧٨٢	٨,٥٣٦	٠,٣	٠,٢	٠,٢
الإنشاءات	٤٧٩,٧٦٦	٤٣٨,٧٤٦	٢٦,٢٣٤	١,٢	١,٢	٠,٦
التصنيع	٦,٩٩٥,٨٠٥	٥,٧٨١,٩٤٧	٨١٠,٢٣٤	١٦.٨	١٦,٤	١٧,٤
في الزراعة	١٣٩,٧٦٠	١٣٥,٠٦٥	٢,٤٨٣	٠,١	٠,٢	-
النساء الموظفات في سن (١٦) فما فوق	٤٢,٦٣٤,٦٦٥	٣٥,١٨٣,٣٨٨	٤,٦٥٩,١٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
العاملات بالراتب والدفع الخاص	٣١,٢١٩,١٨٩	٢٦,٧٢٢,٧٨٥	٣,١٣٢,٢٩٨	٧٥,٠	٧٦,٠	٦٧,٠٢
العاملات في الحكومة الفيدرالية	١,٤٨٤,٠٣٦	١,٠٣٨,٢٢٦	٣٥٦,٠٣٢	٣,٦	٣,٠	٧,٦
عاملات الولاية	٢,٣٦٣,٧٥٤	١,٨٥٩,٠٨٨	٣٩٤,٦٨١	٥,٧	٥,٣	٨,٥
عاملات الحكومة المحلية	٤,٦٩٥,٦٧٦	٣,٨١٧,٧٥٣	٧,١٢٠,٢٥٤	١١,٣	١٠,٩	١٥,٣
العاملات الموظفات ذاتياً	١,٥٢٩,١٩٠	١,٤٢٠,١٣٥	٥٧,٨٩٩	٣,٧	٤,٠	١,٢
في الزراعة	١٣٥,٩٢٩	١٣١,٨٦١	١.٧٠٩	٠,٣	٠,٤	-
العاملات في العائلة من أفرادها	٣٤٢,٨٢٠	٣٢٥,٤٠١	٦,٠١٣	٠,٨	٠,٩	٠,٠١
في الزراعة	٦٩,١١٣	٦٧,٦٣٣	٦٢٣	٠,٢	٠,٢	-

إلا أن المهن الأخرى مهن تنظيمية، حتى تلك المهن التي يمارسها أناس متخصصون فإنهم موظفون تنظيميون (هال، ١٩٨٦م) ويمكن توضيح تلك النقطة من خلال الجدول(٢-١) حيث يستعرض الجدول الصناعة والطبقة العمالية، القطاعات الصناعية التي يتمركز أو يتركز أو يكثر فيها التوظيف تتكون من منظمات، والشيء نفسه يمكن ملاحظته عندما تأخذ الطبقة العمالية بعين الاعتبار، كلاً من التوظيف العام والخاص توظيف تنظيمي.

الأنماط الاجتماعية يمكن النظر إليها من منظور آخر، دانت (١٩٨١م، ص ٣٨٢) يشير إلى أن الخدمات والمصالح (المنافع) التي كانت تتم عن طريق ممارسين أو (حرفيين) أو منظمات صغيرة أصبحت الآن تتم بواسطة منظمات كبيرة ولها فروع كبيرة، وبينما هنالك ميول واضحة إلى أن معظم الأعمال (أو الأشياء) تتم في منظمات كبيرة، إلا أن قرانوفيتر (١٩٨٤م) يحذر من مغبة التركيز على المنظمات الكبيرة، ذلك لأن (٦٠%) تقريباً من قوة العمل في القطاع الخاص موظفون في شركات لا يتجاوز عدد عمالها (١٠٠٠) موظف. وحسب معلومات قرانوفيتر فإن مبيعات الجملة، والقطاعي وصناعة الخدمات هي منظمات صغيرة بكل وضوح، ريتزر (١٩٨٩م) يعتقد أن جوهر الاقتصاد الأمريكي الحقيقي يتحول من الشركات الكبيرة إلى الصغيرة. وقد كتب أن أكبر مجموعة شركات فورشن الخمسمائة سرحت أكثر من (٣) ملايين عامل ما بين عام (١٩٨٠ - ١٩٨٧م) وخلال الفترة نفسها، فإن شركات لا يتجاوز عدد العمال فيها (١٠٠) موظف استحدثت (١٢) مليون وظيفة جديدة. وبينما تلك المنظمات الصغيرة ناجحة، إلا أنها

تميل ميلاً قوياً إلى أن توسع من حجمها لتصبح أكبر وأكبر من خلال التطوير أو الاندماج مع شركات أخرى صغيرة.

مصير الفرد في التنظيم موضوع نقاش وجدل ساخن، عديد من التحليلات في الآونة الأخيرة ركزت على اختيار وفحص ردة فعل الأشخاص لظروف حياتهم كموظفين في المنظمات (تيركل ١٩٧٤م روسو ١٩٧٣م ، ارنووتز ١٩٧٣م، العمل في أمريكا ١٩٧٣م، هال ١٩٨٦م) هذه التحاليل اتفقت على أن العمل الروتيني المتكرر، والعديم المعني (Dull) يقود بدرجة كبيرة إلى الاغتراب أي اغتراب الأفراد عن أنفسهم وعن الطبيعة التي جبل الإنسان عليها.

وعما إذا كان المديرون التنظيميون يرغبون في جعل العمل روتينياً حتى يتسنى لهم السيطرة وضبط سلوك العاملين أم لا، فإن ذلك موضوع نقاش مستمر وكبير، وذلك ما سنتعرض له في فصول قادمة. ليس هناك ما يثبت، على كل حال، أن العمل في مجتمعات ما قبل التنظيم كان لايقود للاغتراب. الزراعة بغرض الاكتفاء الذاتي أو الصيد والبحث عن الغذاء ليست من سمات المجتمع الواعي. التخيلات الرومانسية لما قبل النظام التنظيمي نست أن الناس تكافح لدرجة الموت، وكانت تمر بأجواء ثلجية لدرجة الموت، وبعض الناس كانوا عبيداً. العصور الصناعية القديمة، بما فيها من أجور متدنية، تشغيل للأطفال وغياب للحماية المحصنة، كانت أيضاً اغترابية؛ لكنها كانت اغترابية بالمفهوم الماركسي لا بالمفهوم النفسي الاجتماعي الذي يعيش فيه العمال اليوم في الأعمال الروتينية.

تشير الدراسات التي تهتم بردود أفعال الإنسان لعمله إلى أن الأعمال التي توفر نوعاً من التحدي، إمكانية التقدم، واستعمال القدرات الإبداعية أنها أعمال ممتعة ومستثيرة أيضاً. إن الطريقة التي يتفاعل بها الناس مع أعمالهم تنبع من توقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات (لورش ومورس ١٩٧٤م). وعلى الرغم من أننا سنناقش الخصائص التنظيمية بشيء من الإسهاب في وقت لاحق، فإنه يجب أن ننبه هنا إلى أن هناك حدودا للاختلافات الممكنة بين الخصائص التنظيمية، وذلك نظراً للعوائق التي يمليها حجم المنظمة والتقنية المستخدمة، أحوال السوق، وكذلك بعض العوامل البيئية، فليس بالإمكان أن تتغير المنظمات ببساطة لتصبح أماكن عمل ممتعة.

هناك جانب آخر فيما يتعلق بالعمل في المنظمات، ففي دراسة مهمة وجد كوهن (١٩٧١م) اتجاهاً منتظماً بنسبة صغيرة لدى الناس العاملين في منظمات أكثر بيروقراطية بأنهم مرنون فكرياً، وأكثر انفتاحاً للخبرات الجديدة، وأكثر توجيهاً ذاتياً من أولئك العاملين في منظمات غير بيروقراطية. ويعتقد كوهن وسكولر (١٩٧٨ ، ١٩٨٢م) أن طبيعة مهن الناس تؤثر وتتأثر بوظائفهم النفسية. فبالنسبة للعمل في أجواء بيروقراطية، يعزو كوهن نتائج دراسته إلى أن المنظمات البيروقراطية في الحقيقة تتطلب من قوة العمل فيها أن يكونوا على درجة جيدة من التعليم وتوفر حماية مهنية أكثر، مرتبات عالية، وعملاً صعباً أو معقداً. ويستفاد من تلك الدراسات أن العمل في المنظمات ليس بالضرورة أن يكون قاتلاً للفرد. وفي الواقع

يحتمل أن يكون نفس العمل بالضبط في بعض المنظمات يتطلب إبداعا أكثر ومرونة عنه في بعض المنظمات الأخرى. عمل السكرتير أو الموظف التنفيذي ممكن أن يكون فيه نوعاً من التحدي وإمكانية التقدم في أحد المنظمات وليس في منظمة أخرى. وبعض الأعمال تكون فيها الخصوصية السلوكية عالية جداً، بينما البعض الآخر لا توجد بها نفس الصفة. (ماينر، ١٩٨٧م). وهنا أيضاً، الخصائص التنظيمية عوامل حرجة وذلك عندما تتفاعل مع العوامل الذاتية للإنسان العامل .

نحن لا نعمل فقط في منظمات، بل نحتك بها بشكل مكثف كزبائن وعملاء، فنشوء منظمات العناية بالعملاء والزبائن دليل على أن أولئك الذين يأتون إلى المنظمات للاستفادة من منتجاتها وخدماتها ليسوا راضين تمام الرضا عما يحصلون عليه من سلع أو خدمات. منظمات الاهتمام بالعملاء والمستهلكين، طبعاً، ما هي _ تقريباً _ إلا منظمات كغيرها من المنظمات الأخرى التي لا تهتم بالعملاء والمستهلكين.

في دراسة لكاتز وآخرين (١٩٧٥م) سلط الضوء على ردة فعل الناس تجاه تعاملهم مع المنظمات، ففي دراسة مسحية عن ردة فعل الناس تجاه تعاملهم مع الأجهزة الحكومية المهتمة بالتوظيف، والتدريب، وتعويض العمال، تعويض عدم التوظيف، وخدمات الرعاية الاجتماعية، والمستشفيات وخدمات العلاج وخدمات التقاعد، وجد أن الغالبية العظمى من المتعاملين مع تلك الأجهزة كانوا راضين عن الخدمات والمعاملة التي يحصلون عليها من تلك الأجهزة. لذلك فإن إشاعة السخط من النظام في هذا المجال تبدو أسطورة، لأن الانطباع العام والسائد عن التعامل مع المنظمات البيروقراطية

الحكومية تتعارض مع المعلومات المتوفرة عن طريق المسح الذي تم في الدراسة السابقة. وعموماً لا يعني كون معظم الناس راضين أن تلك المنظمات تعمل بأقصى فاعلية ممكنة، فقد لاحظ كاتز ورفاقه أن : لأغلبية من العملاء الراضين يتركون مجالاً لا بأس به لأقلية غير راضية. حتى أن نسبة (٧٥%) من الرضا ممكن أن تكون منخفضة بالنسبة لبعض البرامج في حين أن نسبة (٩٠) أو أكثر هي نسبة مطلوبة وممكنة. ففي مجتمع يتكون من (٢٠٠) مليون، فإن نسبة صغيرة من ذلك المجتمع تعتبر بطبيعة الحال رقماً كبيراً. (ص ١١٥).

وفي دراسة مشابهة لنفس الظاهرة، هذه المرة مع الأحداث الذين كان لهم احتكاك مع نظام الأحداث القضائي، قيوردانو (١٩٧٤م) وجد بعض الشعور أقل من درجة الغضب الشديد ضد الإخصائيين الموظفين في بيوت الأحداث، ويبدو واضحاً في هذا المجتمع الخاص، والذي يعتقد أنه يمر بمعاملة غير سارة مع تلك المؤسسات، لا ينظر إلى المنظمات نظرة الكراهية التي نعتقد إنها دائماً موجودة.

جزئية في بحث قيوردانو تستحق الملاحظة: لو أن عميلاً أحس أنه قريب من أحد الأفراد في منظمة ما فإن تفسيره لكل المنظمة يتأثر بذلك الشعور. الأفراد الذين يأتون لمنظمة ما يفعلون ذلك كأفراد، الفرد في المنظمة ربما يكون باستطاعته أن يستجيب أو يرد بصفة شخصية، كثير من المنظمات تحدد الطريقة والأسلوب الذي يتعامل به موظفوها مع المراجعين حتى وإن كان السلوك الموصوف دافئاً ومحبباً، كما في حالة موظفي الخطوط، يبقى أسلوباً تنظيمياً انظر (هوجستشايلد ١٩٨٣م) في حالة الموظفين المختصين

الذين تعامل معهم قيوردانو، والذين كانوا الأغلبية في دراسة الخدمات التي قام بها كاتز ورفاقه (١٩٧٥م)، فإن المختصين أعطوا سقفاً لمدى التفاعل أو التعامل الشخصي. ذلك السقف أو المدى قد يقل وجوده عند مستوى الكتبة أو البائعين، وهو المستوى الذي يحتك به الناس كثيراً في تعاملهم مع المنظمات.

إن دراسة العاملين في المنظمات يجب أن تأخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار، علماء الاجتماع لديهم نزعة إلى تجاهل الاقتصاد، لكنه من الخطأ فعل ذلك. إن التركيز على عوامل الروح المعنوية والرضا تشغل الانتباه عن حقيقة أن العوامل الاقتصادية عوامل كبيرة الأهمية لكل من الإدارة والعاملين. هيج (١٩٨٠م) وضح أن النخبة الإدارية وأصحاب رؤوس الأموال يرغبون في خفض التكاليف عن طريق سياسات تنزيل الأجور وتعظيم المهام. وكما يبدو، فإن هناك نوعاً من الصراع الخفي بين كلا الاتجاهين أي الإدارة، الملاك والعاملين (ص ٧). ويعتقد هيج أن ذلك الصراع الخفي يمكن أن يحل إما بالمطالبة والمفاوضات أو بترك العاملين العمل أو تخلي المديرين وأصحاب رؤوس الأموال عن سياساتهم، كما يعتقد ذلك هيرشمان (١٩٧٢م). وعندما لا يطالبون أو يتركون العمل، فإن العمال يدخلون في مرحلة من التجاهل بما يتعلق بأعمالهم (وثبي وكوبر ١٩٨٩م) فالناس لهم مصالح اقتصادية في المنظمات التي يعملون بها. لذا فالمنظمات تؤثر على المستوى الاقتصادي للعمال وعلى من يعولونهم.

إن المنظمات هي المحيط الذي يعمل به الناس وأداء الأشخاص يتأثر ويتشكل بواسطة ذلك المحيط. فمثلاً لونق ومكجينز (١٩٨١م) وجدا أن إنتاجية العاملين في مجالات علمية كانت تتأثر بشكل كبير بواسطة المحيط

الذي يعملون به، كما أن مستويات إنتاجية أولئك العاملين تميل إلى أن تتطابق بسرعة مع مستويات المنظمات التي يحصلون على وظائف فيها، فمثلاً لو كانت التوقعات في المنظمة أن إنتاجية العامل سوف تكون عالية، فإن سلوك أولئك العاملين يميل إلى أن يتطابق مع تلك التوقعات.

إن أهم دور تلعبه المنظمة في حياة الفرد هو فيما يتعلق بإلحاق أو بوضع الأفراد ضمن النظام الطبقي الاجتماعي، لقد كان هناك وعي وتفهم كبير بأن المنظمات تلعب دوراً كبيراً في وجود التدرج الاجتماعي أو الطبقي. بارون (١٩٨٤)م، انظر (ستولز نبيرغ ١٩٧٨م، بارون وبيلبي ١٩٨٠، كالبيرق ١٩٨٣م، بفيفر وكوهين ١٩٨٤م) أشار إلى أن تقسيم العمل بين الوظائف ضمن التنظيم والتمايز بين المنظمات يحصل في حالات يكون فيها عدم العدالة في توزيع الفرص والعوائد وذلك لكونها مرتبطة بمراكز تنظيمية. إن هذا التمايز يكون موجوداً قبل وصول أو تعيين عامل جديد بعينه. كما أن المنظمات لها إجراءات لملء المراكز الشاغرة، فالتعليم والمهارة أو الخبرة بمستوياتها المختلفة وحدة تكون محددة مسبقا. ثم تقوم المنظمات بالمواءمة بين المتقدمين للعمل والأعمال. لذلك فالمنظمات هي عبارة عن الوسائل التي بواسطتها تتم التفرقة والتمايز الطبقي. إنها عملية ديناميكية، فعندما تكون المنظمة في طور النمو والتوسع يكون هناك فرص للترقي (روزنبيوم ، ١٩٧٩م) وعندما تكون المنظمات في مرحلة الانحطاط، يتناقص هيكل الفرص أيضاً ويتلاشى.

فئات العاملين:

إن الاعتراف أن المنظمات لها دور رئيسي في عملية التمايز يبقى ناقصاً ما لم يؤخذ في الاعتبار أيضاً أن فئات وطبقات من العاملين تتأثر بشكل أو بآخر بالمنظمات (رايت ١٩٧٨، ١٩٧٩م) الجدولان (١-١ ، ١-٢) يوضحان التوزيع المختلف للسود والنساء في المهن الصناعة، ومستوى الفئات العمالية المختلفة المستخدمة. الفاريز ورفاقه (١٩٧٩م) توصلوا إلى حقيقة مؤداها أن من أهم المخرجات التنظيمية التحيز ضد أفراد الأقليات والنساء فيما يتعلق بالوصول إلى المراكز التنظيمية والفرص المهيكلة في المنظمات.

مايلز، سنو، وبفر (١٩٧٤م) وكذلك كانتر (١٩٧٧م) وضحوا سبل تحيز المنظمات ضد النساء. وأوضحت دراستهم أن النساء حتى وإن رقين أو ترقين فإن هناك مكانة محدودة لا يمكن لهن تجاوزها. مايلز، سنو، وبفر يعتقدون أن النساء عندما يترقين في أعمالهن فإنهن يفقدن الصداقات والاحترام. كما أن تأثيرهن يتضاءل وتتضعف فرصهن للوصول إلى المعلومات الضرورية فيما يتعلق بالعمل. ووجدت كانتر من دراستها أن النساء اللائى يتقدمن في أعمالهن يواجهن تعاملاً دونياً مرده انطباعات فئوية ضد النساء، وما يصدق على النساء يصدق وربما بشكل كبير أو أكبر على أفراد الأقليات الأخرى، لذلك، فالمنظمات تعكس التفرقة في المجتمع وتدعمها، ومع ذلك تبقى المنظمات- وبكل وضوح- الوسائل الوحيدة التي بواسطتها تستطيع النساء وكذلك الأقليات أن يتقدموا. فسياسات مساواة

التوظيف سياسات منظمة كذلك. فلو أن ذلك طبق، فبإمكان فئات أفراد الأقليات الذين يعانون من التحيز أن يشعروا بنفس النمط المتحرك الذي يتمتع به الرجال من البيض الذين عادة ما يكونون هم أصحاب السيادة.

في الختام نظام المساواة في التوظيف يمكن أن ينتفع منه بعض الفئات من العاملين، إلا أنه يجب ألا ننسى أن المنظمات هي عبارة عن آليات للتمايز الطبقي. فهي تنتقي وترقي أفرادها أو أعضائها إلى مستويات مختلفة. هذه المستويات ما هي إلا أماكن للعاملين في النظام الطبقي.

المنظمات والمجتمع :

من الواضح أن مخرجات المنظمات لها تأثير شديد على العاملين وفئاتهم (كالنساء، والسود، والأقليات) كذلك الشيء نفسه فيما يتعلق بالمجتمعات المحلية التي تعمل فيها تلك المنظمات، ذلك التأثير يمكن التعرف عليه باستعراضنا لدراسة أجريت بواسطة سايلر وسمرز عام (١٩٧٩م) إذ قام الباحثان بدراسة تأثير قرار شركة كبيرة مصنعة للفولاذ (Steel) لتحديد مكان مصنع جديد في قرية صغيرة في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. تلك الشركة لم تكن ترغب أن يكون لها دور واضح فيما يتعلق برسم السياسات في القرية لكن أنشطتها كان لها تأثير واضح على مجتمع القرية.

فشركة الفولاذ، جونز ولوقلن ، انخرطت في النشاطات من جانب واحد، كشراء أرض لموقع مصنعها عن طريق وسطاء غير معروفين وكذلك

توظيف عمال من قرى مجاورة وليس من نفس القرية المقام فيها المصنع. كما أن الشركة استخدمت واستفادت من وجهاء وأعيان القرية عن طريق استخدام البنوك والمحامين كممثلين لها، لم يكن أحد من منسوبي الشركة له دور واضح في القرية، ولكن عملياتهم كان لها دور. كما أن الشركة قد تدخلت في التخطيط لبناء مدرسة ثانوية جديدة في القرية، وذلك عن طريق ضغطها على مجتمع القرية ليستخدم مادة بناء أقل تكلفة وأكثر فاعلية وبذلك تكون قد قللت من مسئوليتها الضريبية.

ويعتقد كل من سايلز وسمرز أنه ليس كل نشاطات الشركة كانت سيئة بالنسبة للقرية، لكن على أي حال البعض منها كان سلبياً بينما البعض الآخر إيجابي. والنقطة المهمة هي أن تلك المنظمة كان لها دور مباشر ومؤثر على القرية. وتأثير منظمة واحدة قوية يمكن أن يكون له بدون شك أثر عظيم. ومثل ذلك التأثير يمكن ملاحظته في مواطن أخرى. فالمدن الجامعية كما نلاحظ يهيمن عليها بواسطة الجامعة أو الكلية الواحدة تماماً مثل أي قرية تهيمن عليها شركة متخصصة في صناعة واحدة فقط.

معظم المجتمعات المحلية يكون فيها أكثر من منظمة واحدة مهيمنة، إلا أن ذلك يقلل من قوة المنظمات في المجتمعات المحلية . وقد قام بريوسي وبليسيوك (١٩٧٠م) وقلاسكيوسز (١٩٧٩م) بدراسة أنماط العلاقات الداخلية بين المنظمات في المجتمعات المحلية فوجدوا أن تركيبة القوة المحلية تعكس التنافس بين المنظمات وكذلك مصالح اللاعبين من النخبة الأقوياء. العلاقات الداخلية بين المنظمات، والتي سوف نتطرق لها بشيء من التفصيل في

الفصل الثاني عشر، يمكن أن تكون ذات تأثير سلبي أو إيجابي على المجتمعات المحلية. ويشير كرينتون (١٩٧٨م) أن مدينة مينيابولس بولاية مينيسوتا، محظوظة بوجود مستويات عالية ومتميزة من التعاون الخيري. كثير من ذلك يعتمد على ترابط العلاقات الداخلية بين المنظمات التجارية هنا، بينما بعض المدن تكون أقل حظاً كما أن بعض المدن الداخلية انتهت بمجرد انتقال الشركات منها. ويبقى البعض الآخر من المدن لا تحصل على شيء إطلاقاً من الشركات العاملة فيها. وفي أحوال كثيرة، يمكن أن ينظر إلى المجتمعات المحلية كشبكة من ترابط العلاقات الداخلية بين المنظمات (قلاسكيوسز وكروهن ١٩٨٤م).

وهناك العديد من الطرق المهذبة التي تؤثر بواسطتها المنظمات في مجتمعاتها المحلية، أي في المجتمعات التي توجد بها تلك المنظمات. فقد وجد كريستنسن ورفاقه في عام (١٩٨٨م) أن الشركات تتفاوت في درجات تشجيعها وحثها لمديريها في المستويات الوسطى للمشاركة في الشئون المحلية للقرية أو المنطقة التي تتواجد بها. وكلما زاد عدد الشركات أو المنظمات العاملة في المجتمع المحلي التي تشجع وتدعو مديريها في المستوى المتوسط إلى المشاركة الإيجابية في شئون تلك المجتمعات، كلما كانت الحياة المحلية مشبعة بالعديد من الأنشطة الإيجابية. كما بينت الدراسة السابقة أن المديرين في المستويات المتوسطة الذين ينخرطون في الحياة العامة بالنسبة لسكان المجتمعات المحلية غير متحمسين للانتقال إلى مجتمعات محلية أخرى.

المخرجات الاجتماعية:

إذا كانت المنظمات تلعب دوراً هاماً بالنسبة للعاملين وكذلك المجتمعات المحلية، فإنه من الواضح أن لها دوراً هاماً وكبيراً أيضاً بالنسبة للمجتمع ككل أو البيئة التي تعمل بها تلك المنظمات. وفي البداية يجب أن نضع في الاعتبار أن هناك علاقة تبادلية بين المنظمات وبيئاتها. وفي الواقع، النظريات الحديثة السائدة فيما يتعلق بعمليات المنظمات تؤكد على الدور الرئيسي والهام الذي تلعبه البيئة في عمليات المنظمات، وكما سنلاحظ في الفصول القادمة من هذا الكتاب، ينظر إلى بيئات المنظمات على أنها محدد رئيسي لبناء أو هيكل وعمليات المنظمات. لكن في هذا الجزء من الكتاب سأعكس خط المناقشة وأتكلم عن التأثير الذي تحدثه المنظمات في بيئاتها. وسنبدأ التحليل بمناقشة بعض التأثيرات التنظيمية المحددة ثم ننتقل إلى تحليلات تنظيمية أشمل.

بعض المخرجات التنظيمية المحددة:

تقوم المنظمات بخدمة مصالح أو مجموعات العاملين. وتقوم تلك المصالح بتشكيل الاتجاه الذي سوف تأخذه المنظمات. فعلي سبيل المثال، قام أنطونيو (١٩٧٩م) بفحص المحيط التنظيمي للإمبراطورية الرومانية. فوجد أن البيروقراطية الرومانية كانت محكومة بالطبقة المالكة وكانت توجهات، تلك الطبقة، هي المهيمنة على الشعب. فبدلاً من أن يكون التركيز في تلك الإمبراطورية على إنتاج السلع وتقديم الخدمات، أصبح التركيز على الهيمنة والاحتفاظ بالسلطة مما هيأ الظروف التي أدت إلى تآكل أو تهالك وتدمير

البنية التحتية لاقتصادية تلك البيروقراطية (ص، ٩٠٦) فالنجاح قصير الأمد أدى إلى فشل طويل الأمد – وهو موضوع سنعود إليه في نقطة لاحقة.

إن محور دراسة أنطونيو كانت تدور حول أن البيروقراطية تخدم مصالح النخبة الحاكمة، وكان ذلك المنطلق مجال جدل بالنسبة للمحللين التنظيميين لبعض الوقت، في عام (١٩٣٢م) نادى كل من بيرل ومنز بأن الملكية الخاصة للشركات أصبحت منتشرة بشكل موسع لدرجة أن الملكية لم تعد ذات أهمية قصوى بالنسبة للتحكم بالمنظمة، فالتحكم في المنظمة سلم إلى المديرين العاملين الذين بدورهم يقومون بتعيين أعضاء في مجالس الشركات، وأعضاء مجالس الإدارة ينظر إليهم على أنهم مجرد أدوات للإدارة أكثر منهم محافظين على مصالح الملاك.

إلا أن الدريتش (١٩٧٩م) وضح أن وجهة النظر تلك قوبلت بتحدٍ عارم من عدة منظمات، فأولاً هناك بعض الشواهد أن عائلات مثل عائلة ميلونز الذين لهم مصالح هم يتحكمون فيها في شركة زيت الخليج، الكوا، شركة كوبرز، شركة كاروبراندوم في مجال التصنيع، لهم مصالح يتحكمون بها في شركة بوسطن الأولى، شركة رينزورنس، وبنك وشركة ميلون الائتمانية المحلية في المجال المالي (ريلتن ١٩٧٤م). وبنك ميلون الإقليمي يملك نسبة ما لا يقل عن (٧%) تقريباً من شركة جونزولفلين للفولاذ. وعائلة روكفيلر لديها علاقات مماثلة بين مجموعة المؤسسات المالية وشركة التأمين. وأنمط من الترابط مثل تلك التي وجدت خارج الولايات المتحدة أيضاً. ويعتقد الدرتش (١٩٧٩م) أنه ما دام ليس هناك معلومات مباشرة توضح أن السيطرة العائلية لها مضامين اقتصادية مباشرة، فحقيقة الملكية العائلية تبين احتمال

السيطرة التنظيمية بدلاً من سيطرة المديرين التنظيميين والحلول مكان المساهمين.

كما أن هناك أيضاً درجة من التشابك بين أعضاء مجالس إدارات الشركات، ذلك يعني أن أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يمكن أن يكونوا أعضاء في مجالس شركات أخرى. ذلك التشابك يعتقد أنه يمكن لشركة ما من الحصول على مصادر التمويل والسيطرة للضغوط في البيئة وفي ذلك يقول بينقز (١٩٨٠م):

تقصينا جانباً واحداً من الـ (٧٩٧) أكبر شركة أمريكية: فالعلاقات التنظيمية الإستراتيجية المعتمدة على بعضها فيما بين هذه الشركات في بيئاتها، فاعليتها الاقتصادية ونزعاتها لتشكيل مجالس إدارات متشابكة تبين من المسح الميداني لتلك المنظمات أن (٦٢) فقط منها ليس لديها تشابكات بينما باقي الـ (٧٣٥) وكذلك الشركات المالية نشطة جداً في التشابكات (ص، ١٨٨).

عموماً، كلما كان التشابك بين الشركات كبيراً، كانت الشركة أو المنظمة أكثر فاعلية، ومن ضمن النتائج التي توصل إليها بيننج في دراسته ملاحظة جديرة بالاهتمام إلا وهي أن الشركات التي تربطها أو ترتبط بعلاقات تنظيمية قوية مع المنظمات المالية في المجتمع المحلي تتمتع بالحصول على قروض بأقل نسبة فوائد من تلك الشركات التي تربطها علاقات تنظيمية قوية مع المنظمات المالية في المجتمع. كما وجدت نتائج متشابهة حول العلاقة بين التشابك التنظيمي والربحية في دراسة قام بها بورت وزملاؤه (بورت ورفاقه ١٩٨٠م، بورت ١٩٨٣م).

يمكن النظر إلى تلك النتائج من زاويتين أساسيتين. فيمكن أن ينظر إليها من منظار الإدارة السليمة، فالتشابكات عن طريق العلاقات العائلية أو بدونها ما هي إلا وسائل لتحقيق وضع تنافسي أفضل. والنظرة الأخرى تآمرية حيث تتجذر من خلال هذه التشابكات المجالات للطبقة المهيمنة على الشركة المحافظة على قوتها وثرائها على حساب المساهمين الآخرين.

كما أن هناك بعض التفسيرات الإضافية حول تأثير قوة الشركة على المجتمع، فقد لاحظ (أوسيم) أن هناك جماعات يتم اختيارها من بين كبار رجال الأعمال (نخب التجار) للضغط على مؤسسات أخرى، كمجلس المستشارين الحكوميين، المنظمات الإنسانية، الكليات والجامعات، وهكذا دواليك. ونفس النمط من تشابك المديرين يمكن ملاحظته في القطاعات الأخرى غير قطاع الأعمال. وخلص أوسيم إلى أن ذلك يقود إلى بروز مصالح أكثر للطبقة الرأسمالية ككل. ويمكن تحدي ذلك التفسير أو التحليل السياسي بالقول بأن تلك التشابكات المؤسسية عبارة عن وسائل لضم أناس متمكنين لمجالس إدارات المنظمات، الأمر الذي يعود في النهاية بالنفع على المجتمع. ومهما كان التحليل المستخدم فهو لن يستطيع أن ينكر أهمية أو وجود التشابكات.

وفي دراسة أخرى لمعرفة مدى تأثير الشركات التجارية على المجتمع، درس كل من هكس، فريدلاند، وجونسون (١٩٧٨م) آثار وجود الشركات

التجارية الكبرى ونقابات العمل على إعادة توزيع الحكومة للسلع على الفقراء. وقد وجد الباحثون أن وجود شركات تجارية كبرى ارتبط سلبا بإعادة التوزيع، بينما كان وجود النقابات العمالية ذا ارتباط إيجابي بإعادة التوزيع. إذا، المنظمات ليست أشياء جامدة في المجتمع. إنها تعمل لحسابها أو نيابة عن أعضائها المؤسسين.

كما أن المنظمات الحكومية لها تأثير على المجتمع أكثر من مجرد التنسيق وتنظيم الخدمات التي تقدمها. ولقد كتب كل من الثيد وجونسون (١٩٨٠م) عن الكيفية التي تبدو بها المنظمات الحكومية أمام الناس معبرين بذلك عن حقيقة يمكن أن تكون تحليلاً مبنياً على مفهوم ذاتي. فمعلومات رسمية في أشكال متعددة ومختلفة كمعدلات الجريمة أو التضخم قد تستعمل لصالح أصحاب المناصب أو موظفي الخدمة المدنية.

وتشارك المنظمات بقوة في تطوير وتطبيق السياسات العامة. فقد أوضح (شامباقن وزملاؤه ١٩٨١م) أن المنظمات لابد أن تهتم بالجوانب الحكومية. كالتشريع والتنفيذ، والقضاء. وينظر إلى المنظمات على أنها وراء سن القوانين وتلعب دوراً كبيراً في اختيار القضاة.

وفي تحليل لنشاطات وزارة الخارجية الأمريكية، درس روي (١٩٨٠م ، ١٩٨٣م، انظر كذلك كارستنسون وويركنق ١٩٨٣م، أنماط المصالح المتمثلة في قرارات الوزارة خلال الفترة ١٨٨٦ – ١٩٠٥م). وقد وجد روي أن المصالح المالية والصناعية الجوهرية أصبحت مصالح راسخة بالنسبة لوزارة الخارجية بدرجة متزايدة. وجاءت السياسة الأمريكية الخارجية انعكاساً لتلك المصالح التنظيمية.

وقد درست السياسات العامة في مجالات الطاقة والصحة بواسطة كل من لومان ورفاقه عام (١٩٨٥م). وقد وجد الباحثون أن الكيانات المتحدة في أشكال المساهمات التجارية، الهيئات التخصصية، جماعات المصالح العامة، المجالس الحكومية، واللجان النيابية كانت تلعب دوراً مهماً وبارزاً في مجالات سياسات الولاية أو الدولة. هذه المنظمات تلعب دوراً في رسم وتطبيق السياسات، أما بالنسبة للعاملين فلم يكن لهم كعاملين دور بارز في رسم وتطبيق تلك السياسات، ما لم يكونوا ممثلين لمنظمات. ومن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن لومان ورفاقه وجدوا أن المجالس الحكومية واللجان النيابية كانت أهم اللاعبين في تلك المجالات السياسية. وبالتأمل في الصوف الكثير جداً على عقود الدفاع، يبدو واضحاً أن هناك مصالح مشتركة بين الشركات الصانعة المتعاقدة والمؤسسات الحكومية، وكذلك بعض المنظمات النيابية لها أيضاً مصالح مشتركة.

تأثيرات ضارة:

للمنظمات تأثير محتمل قوى على المجتمع ككل أو على بعض عناصره. بعض سمات ذلك التأثير تأتي بدون مقدمات . وقد أشار هال (١٩٨١م) إلى أن سياسات المنظمات يتم تصميمها وتكون عواقب ذلك التصميم معروفة، إلا أن هناك تبعات قد لا تكون معروفة لا على المدى القريب أو البعيد. أبسط مثال على ذلك المشاكل التي تعرض لها مصنعو السيارات في أمريكا خلال أزمات البترول في السبعينات، فالقرارات السابقة بالنسبة لحجم الهيكل والماكينة تسببت في كوارث لشركات السيارات. وبالنسبة لمعظم الناس فإن

الاستهلاك الكثير للوقود وكذلك الأزمات الناشئة من المصادر الطبيعية كانت عواقب غير واردة في الحسبان. ومثال آخر مشابه هو معرفة أن المطر الحمضي كان نتيجة لقرارات تقنية سبق اتخاذها بالنسبة لانبعاث مداخن القمائن والوقود الحجري. الكوارث التي تحدث وتلك المحتمل حدوثها تأتي نتيجة آثار قرارات هذه المنظمات ولم تكن معروفة بالسابق.

وقد صاغ بيرو (١٩٨٤م) عبارة الحوادث العادية ليصف الكوارث الواقعة والمحتملة فيما يتعلق بالمعامل النووي، الأسلحة النووية، منتجات DNA المعاد تصنيعها، السفن التي تحمل شحنات سامة جداً أو شديدة الانفجار، والمعامل الكيميائية. وقد نشرت تحليلات بيرو قبل كارثة معمل بهوبال بالهند والتي راح ضحيتها آلاف العاملين، وكذلك كارثة تشيرنوبل بروسيا. وقد ذهب بيرو في ذلك إلى أن الأنظمة المتداخلة ذات التعقيد الشديد تنطوي على احتمالات لوقوع كوارث كبيرة جداً بسبب أخطاء في هذه المنظمات أو أخطاء في الأنظمة وليست نتيجة لأخطاء تشغيلية وإن كانت هذه الأخيرة تعتبر المصدر الأساسي لوقوع مثل تلك الكوارث. ويذهب هيرستشهورن (١٩٨٥م) إلى أن بيرو لم يتعمق كثيراً في تحليله لهذه المنظمات بالنسبة للكوارث التكنولوجية وذلك لأن من وجهة نظر هيروستشهورن، هناك حلول تنظيمية ممكنة لتلك الأحداث الحقيقية جداً. ومع ذلك تبقى نقطة بيرو الأساسية مهمة ومخيفة – الترتيبات المنظمية تشتمل على احتمالات تقود إلى كوارث فادحة.

وبالرجوع إلى موضوع التبادلية والذي تكلمنا عنه في بداية الحديث عند تحليل العلاقة لهذه المنظمات الاجتماعية، فإن المنظمات نفسها يمكن أن تتعرض لكوارث وأحداث تخرج عن إرادتها أو سيطرتها. وفي تحليل لمآسي الشركات، يصف كل من ميتروف وكيلمان (١٩٨٤م) كيف تقع الأحداث للمنظمات. ويدخل في ذلك أحداث مثل التلاعب بالإنتاج، كما هي الحال، بالنسبة للتايلنول وأنه مزج بالسيانيد، أو الوهم الذي خالط بعض عقول الناس من أن "اللوقولونق Logo Long" والذي استخدم زمناً بواسطة بروكترو قامبل في أن له علاقة بطريق أو بآخر بقوى شريرة. ويمكن أن تتأثر المنظمات بأحداث خارجة جداً عن سيطرتها، مثلما أن التصرفات التي تقوم بها المنظمات قد يكون لها تأثير غير متوقع على المجتمع.

المنظمات يمكن أن تسبب حوادث أو تكون ضحية حوادث. كما يمكن أن تشارك أو تشترك في أفعال إجرامية (سذرلاند، ١٩٤٩م) كلينارد وييفر، ١٩٨٠م) . ويعتقد كل من نيدلمان ونيدلمان (١٩٧٩م) أن المنظمات يمكن أن تساعد على حدوث الجريمة عن طريقين. ويجادلان بأن بعض المنظمات "تجبر على وقوع الجريمة"، تلك المنظمات تفرض على أعضائها أو عملائها على المشاركة في نشاطات غير قانونية. وقد وجد فاربرمان (١٩٧٥م) مثلاً أن بعض موزعي وكالات السيارات مكرهون على التعامل غير القانوني كالخداع وعدم تسجيل الإيرادات كي يحافظوا على بقائهم. ويقترح نيدلمان ونيدلمان أن هناك ما يسمى بمنظمات "تيسير الجريمة" فمحرق المباني، مثلاً، يشترى مبنى متداعٍ وغير صالح للبيع ثم يقوم بإحراقه ويطالب بعد ذلك

شركات التأمين بالتعويض عن احتراق البناية. فشـــركات التـــأمين تســهل للمحرق، لكنها لا تستفيد. ومع أنه يمكن إجراء بحث قوى وتقـــص لملكيـــة الأحياء الفقيرة وكذلك أنماط التأمين، لكن واضح أن شركات التأمين تعتقد أن خلفية التقصي القوي يمكن أن تؤدي إلى أبعـــاد عمـــلاء نظـــاميين. لذلـــك فالمنظمات تساهم في جرائم الأملاك تلك. وفي حالة إحراق المباني عمـــداً، بالطبع هناك احتمالية فقدان الحياة، مما يجعل المسألة أكثر من مسألة مالية.

إن التاريخ الموثق للجرائم التي حدثت بسبب المنظمات (نثرلاند ١٩٤٩م، كلينارد وويبفر ١٩٨٠م) يمكن أن يفسر من منظورين أساسيين، أحدهما أنـــه ببساطة حالة دفاع فردية عن طريق أناس يقصدون المحافظة على مصالحهم سواء أضر ذلك بالمنظمة أم لا. والخيار الآخر يركز على المنظمة، فغوغان (١٩٨٣م) مثلاً ، استخدم فكرة "تسرب السلطة" (ص، ٧٤) كوسيلة للاستدلال على أن الخصائص التنظيمية تلعب دوراً في حـــدوث الجريمـــة، التســـرب التنظيمي يقتضي سلسلة طويلة من الإجراءات الهرمية وتدقيق كبير لدرجـــة أن الوحدات الصغيرة لا يمكن السيطرة عليها. ومن وجهة نظـــر غوغـــان، فإن جرائم الشركات تنشأ وتنمو في تلك الأحوال والظروف، ويبدو فعـــلاً أن ذلك هو الحال في معظم الحالات لتلك الجرائم. ونادراً ما تكون المنظمة كلها متورطة، ونادراً ما يكون أغلب موظفي المنظمـــات مشـــتركين فـــي تلـــك الجرائم.

نقطة أخيرة فيما يتعلق بالتأثير السلبي للمنظمات يجب أن تذكـــر حتـــى تكتمل الصورة، فبينما كان تركيزنا على مؤسسات القطاع الخـــاص، إلا أن المنظمات الحكومية يمكن أن تكون لها نتائج سلبية هي الأخرى. وبعد كـــل

شيء، إنها المنظمات الحكومية التي توقد الحرب وترتكب أعمـــالاً وحشـــية لليمين واليسار. منظمات الحكومة يمكن أن يكون لها تأثير من نـــوع أكـــثر دهاءً ومكراً، مثل عدم التحمس والتراخي. وتحليل ليفين (١٩٨٢م) لوضــــع قناة الحب في شلالات نياقرا، نيويورك، خير شاهد على ذلك. حيث وضعـت المخلفات السامة في قناة غير طبيعية، غطيت بالتربـــة، ثـــم بنـــاء البيـــوت والمدارس بالقرب من الموقع وعليه، وعندما علم أصحاب البيوت بـــالوضع وبتبعاته، والمتضمنة الإجهاضات، تشوهات الولادة، والأمراض، ذهبوا إلـــى المؤسسات المحلية والفدرالية طلباً للمساعدة. وعلى المســـتويات الحكوميـــة عملت المنظمات ومن بينها وزارة الصحة على حمايـــة مصالحـــها وبذلـــك أطالت تعرض السكان للنتائج المؤذية والضارة.

مخرجات اجتماعية عامة:

تأثير المنظمات كبير جداً على المجتمعات التي توجد بها. ويشير مورس (١٩٧٢م) إلى أن نمو المنظمة هو نجاح لها، حتى في الاقتصاد غير النامي، تحاول المنظمات الخاصة والعامة أن تنمو على حساب بعضـــــها البعـــض. وتطور المنظمة هو أنسب وسيلة يستعرض فيها صانعوا القـــرار لقدراتـــهم التطويرية.

وبالإضافة الى الحجم، فهناك عامل آخر يمكن المنظمات المعاصرة مـــن لعب دور غير مسبوق في المجتمع الحـــالي: فالمنظمـــة المعـــاصرة كيـــان مشروع مثل الفرد، ففي مقالة رائعة بيّن كولمـــان (١٩٧٤م) أن مشـــروعية التنظيم أمر تضمنه الدولة، والتي هي بنفسها أمر مشروع. وكمـــا أن الفـــرد يتمتع بمجموعة من الحقوق والواجبات التي توفرها الدولة، فإن تلك الحقـــوق

والواجبات تتسع لتشمل المنظمات أيضاً. تلك الحقوق إضافة إلى الحجم، تعطي المنظمات قوة غير محددة في الدولة. ويشير كولمان أيضاً إلى أن الدولة أو الحكومة تكون أكثر ارتياحاً للتعامل مع المنظمات من التعامل مع الأشخاص ولذلك تخص المنظمات بمعاملات أكثر تفضيلاً في مجالات مختلفة كالضريبة وحقوق الخصوصية.

إدراك المنظمات ككيانات قانونية ليس أمراً عادياً، فالمنظمات وليس الأفراد، تقع عليها المسئولية فيما يتعلق بتصرفات معينة. خطوط نيوزلندا مثلاً، سبق أن حملت مسئولية التحطم التي راح ضحيتها (٢٥٧) راكباً (نيويورك تايمز، ١٩٨١م) طائرة جديدة رسم لها مسار يتعارض مع مسار بركان ولم يتم إشعار طاقمها بذلك، القاضي المكلف بالحالة اتهم المسئولين في الشركة بمحاولتهم التستر على أخطائهم، سويقارت وفيريل (١٩٨٠ – ١٩٨١م) درسا قضية شركة سيارات فورد والتي سبق وأن اتهمت بالتسبب في القتل، الباحثان وجدا أن الإعلام حوّل توجيه الرأي العام من التركيز على الضرر المترتب على أخطاء ميكانيكية إلى كون ذلك الضرر ناشئاً من عدم تراجع المتسبب عن تكرار أخطائه. إلا أن تحول الرأي العام جاء نتيجة لاعتقاد الناس أن تلك الجريمة تحدث من الأفراد ولا تحدث من منظمات. حقيقة أن شركة فورد وجدت غير مذنبة لا يؤثر على أهمية التحول في الرأي العام. (وأقيل) وزملاؤه (١٩٨١م) أيضاً لاحظوا أن المنظمات ينسب إليها الانحراف. كذلك ذكروا أيضاً أن الاستجابات التنظيمية المتكررة تحاول أن تعيد تعريف الموقف حتى تبدو تصرفاتها طبيعية وغير منحرفة.

الاعتبار بقانونية وضع المنظمات يثير قضية سوف نتطرق لها في الفصل التالي – هل يمكن اعتبار المنظمات أشياء مادية قائمة بذاتها أو كيانات، في معزل عن الأشخاص الذين تتكون منهم؟ هذا سؤال يتطلب أكثر من وضعها القانوني.

على المستوى العام، إذاً، المنظمات تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه، حتى في الحالات التي تبذل فيها الجهود للتقليل من تأثير المنظمات، تتدخل العوامل التنظيمية.

شنكر (١٩٨٤م) مثلاً ذكر أن اللوائح البيروقراطية والتخصص المهني كانت واضحة أثناء ذروة الثورة الثقافية في جمهورية الصين الشعبية، النتيجة التنظيمية كانت لا مفر منها حتى في تلك الأوضاع، الأشكال المميزة للمنظمات الصينية، بالطبع، كانت متأثرة بالثقافة الصينية والنظام الاجتماعي، وتلك الميزة أكدتها بوضوح أحداث ساحة تيانمين في يونيو (١٩٨٩م). المنظمات إذاً أنظمة داخل النظام الاجتماعي العريض (أبوت ، ١٩٨٩م)

المنظمات والتغير الاجتماعي:

تشارك المنظمات بفاعلية في المجتمع، ذلك سيتضح بجلاء عندما نناقش موضوع التغير الاجتماعي، ومن المفارقات العجيبة أن المنظمات تشجع على التغيير وفي نفس الوقت تعمل على كبح جماحه.

في هذا الجزء سوف نناقش في البداية الطرق التي يكون للتغيرات الداخلية في المنظمات آثار على التغير الاجتماعي بعد ذلك سننتقل إلى مناقشة المنظمات كأدوات نشطة للتغيير، أخيراً سنناقش المنظمات كأدوات مقاومة للتغيير.

التغيير الداخلي والبناء الاجتماعي:

تؤثر التغيرات التنظيمية الداخلية على البناء الاجتماعي عن طريقين. الأول عن طريق تغيير أنماط العضوية، أعني بذلك تغيرات في أنواع وإسهامات الأفراد الذين يتكون منهم التنظيم. فمثلا، منظمات كثيرة جعلت درجة بكالوريوس إدارة الأعمال شرطا أساسيا للتوظيف في مجال إدارة الأفراد. ذلك يمكن أن يكون بسبب الصعوبة الحقيقية للعمل أو ببساطة لمواكبة شركة جونسز، ولكن بغض النظر عن السبب، التغيير كان له تشعبات بالنسبة للنظام التعليمي مما أدى بالجامعات إلى التسابق المحموم للزج بالكثير من خريجي إدارة الأعمال. وبالمثل، تغييرات أخرى في الأنماط الديموغرافية للمنظمات، سواء فيما يتعلق بالسن، أوالجنس، أو العرق أو العقيدة، سوف يكون لها صدى فيما وراء التنظيم المباشر.

الطريق الثاني الذي يؤثر به التغير الداخلي على البناء الاجتماعي من خلال أنماط العمل المتبادلة، وعلى الرغم من أنه غير واضح فيما إذا كانت اتجاهات الناس نحو أعمالهم تؤثر على نظرتهم للحياة أم لا، أو العكس، لكن هناك بكل تأكيد علاقة (هال ١٩٨٦م) لذلك فالتغيير في الأسلوب الذي يؤدي به العمل – مثل برامج الإدارة بالمشاركة، حلقات الجودة، أو أي أسلوب آخر – سيبدو أن له صلة بعلاقات اجتماعية مهمة.

وتقدم بحوث أجراها كوهن (٧١-١٩٨٢م) وكوهن وسكولر (١٩٧٣م) براهين مقنعة على أن العمل الذي يوجه ذاتيا يقود إلى توجيه ذاتي خارج

نطاق العمل وكذلك إلى مرونة في التصـــور والتخيــل. لذلــك، إذا بدلــت المنظمات نمطها بالنسبة للعمل إلى مزيد أو قليل من الصعوبة إلـــى توجيــه ذاتي، فإن التبديل سيؤثر على شخصيات وتوجهات أعضائها. وكما ســنلاحظ في الفصل الخامس عن القوة، هناك جدل شديد حول ما إذا كانت المنظمـــات تحاول التحرك في الاتجاه ذى التوجيه الذاتـــي الأكــثر أو الأقــل بالنســبة لأعضائها. المقصود هنا أن التغير في الطريقة التي بني بـــها العمـــل فـــي المنظمة سيكون له اثر في التغير الاجتماعي.

المنظمة كأداة تغيير:

بجانب تأثيرها على المجتمع (داخليا أو غير داخلى) من خــــلال بنائـــها للحياة الاجتماعية وتأثيرها على الأعضاء، تشارك المنظمات بفاعليـــة فـــي عملية التغير الاجتماعي، وهذا ممكن أن يرى بوضوح في المسرح السياسي، عندما تحشد المنظمات طاقاتها وتطالب بتشريعات وقوانين لصالح برامجـــها. قرار مفضل لأحد المنظمات يؤدي إلى برامج تؤثر في المقابل على المجتمع. وعندما تتأسس أي هيئة حكومية لتنفيذ برنامج جديـــد، تصبـــح أداة تغيـــير اجتماعي. من هذا المنطلق سنبدأ تحليلنا للمنظمات كأدوات للتغيير، منتقليـــن من هذا الشكل الشائع والمقبول للتغيير الاجتماعي إلى مناقشـــة المنظمـــات كأدوات إصلاحية مجتمعية ثورية.

المثال الأساسي للمنظمات كأدوات تغيير تستعرضه دراســـة ســـلزنكس (١٩٦٦م) الكلاسيكية لســـلطة وادي تنســـي Tennessee Valley (TVA) "Authority" خلال سنوات تكوينها علاوة على صلتها بتحليل التغيير، تعد هذه

الدراسة مهمة أيضا لمساهمتها في تحليل التأثير البيئي على المنظمات، حيث تستخدم كطليعة أو سابقة للعديد من الدراسات اللاحقة.

أجيز قانون(TVA)عن طريق الكونجرس الأمريكي عام (١٩٣٣م) يقول سلزنكس:

"لوحظ أن مشروعا حكوميا كبيرا للطاقة يمكن إقامته وذلك بالاستفادة من حركة المياه المتسربة من فتحات السدود المقامة للتحكم في الفيضانات وتحسين الملاحة في نهر تنسي وروافده، فقد تم تفويض التحكم في تشغيل الخصائص الفيزيائية، المستخدمة في إخصاب المنتج، على الرغم من أن هذا الأمر كان عاملا مساندا للكهرباء.. لقد أصبح هنا مفهوما إقليميا جديدا – حوض النهر كوحدة متكاملة. وبذلك نشأت هيئة ذات اختصاصات خاصة ليست خاضعة لا لسلطة الولاية ولا سلطة الحكومة الفيدرالية (ص ٤-٥).

إن تأثير الـ (TVA)على البيئة العضوية شيء ملاحظ. ومن المهم جدا لنا هنا تأثيره على النظام الاجتماعي الذي وضع فيه. من الاعتبارات المهمة في فهم التأثيرات الاجتماعية للـ(TVA)حقيقة أن المنظمة صممت لتكون غير مركزية. ليس فقط عند صنع القرارات في المنظمة في أقل مستوياتها بمشاركة جميع الأعضاء، لكن المنظمات المحلية وحتى السكان المحليين أشركوا في عملية صنع القرار. مثلا، خدمات الإرشاد الزراعي لكليات الإعانات الزراعية أشركت بشكل واضح في الـ(TVA). هذا، طبعا، واحد من الأمثلة الأساسية على الاستيعاب، أو "عملية تحديد استقرارها أو بقائها (ص، ١٣).

الاستيعاب- على أي حال- عملية ذات اتجاهين. فالمنظمة نفسها تتأثر بالعناصر الجديدة التي أشركت في عملية اتخاذ قراراتها، ويدعم سلزنك بالوثائق الطريقة التي بموجبها صرفت بعض النشاطات عن الأهداف الأصلية بسبب العناصر الجديدة في النظام. في نفس الوقت، تؤثر عمليات الاستيعاب على النظام الذي استوعبت منه. فحضور عنصر الإرشاد الزراعي من كليات الإعانات الزراعية أعطى هذا الجزء من النظام المحلي قوة كبيرة جدا أكثر مما كان عليه في الماضي. اتحاد مجالس المزارعين الأمريكي أشرك أيضا في العمليات في مرحلة سابقة، في كلتا الحالتين، إشراك أحد المجموعات كان مصحوبا باستبعاد أخرى. كليات السود ومنظمات المزارع التي ليست عضوا في مجلس المزارعين إما فقدت قوتها أو لم تستفد بدرجة فائدة المنظمات المشتركة. أيضا، قوة المجلس الزراعي في عملية اتخاذ القرارات أدت إلى استبعاد برامج زراعية حكومية أخرى. بغض النظر عن مميزاتها، تلك البرامج كانت غير متوفرة للنظام. يقول سلزنك "نتج ذلك في الوضع المتناقض سياسيا نظرا لأن العقد الجديد التفوق من(TVA) أخفق في الوقوف مع المؤسسات" (ص ٢٦٣) هذا أصبح تحليلا أكثر تعقيدا عندما يأخذ الواحد في الاعتبار حقيقة أن البرامج الحكومية الأخرى المشاركة كانت أيضا جزءا من المنظمة الكبرى ، لذلك فإن السياسات الداخلية في منظمة كبيرة تأثرت بالعلاقات الخارجية لبعض أجزائها.

منظمة مثل الـ(TVA) تمس المنظمات الاجتماعية المحيطة بها، بعض العناصر تزدهر بينما الأخرى تعاني. علاقات اجتماعية جديدة تبرز

كتحالفات بين الأشخاص المتضررين وتتكون تنظيمات جديدة. ولذلك فمنظمة صممت خصيصا لتكون أداة تغيير ممكن أن تكون كذلك، لكن ربما بأساليب تكون غير منسقة أو منسجمة مع القصد أو الهدف الأصلي للمخططين، وديناميةالتفاعلات مع البيئة تمس كلا من المنظمة وبيئتها.

في إعادة تحليلية متأخرة للدراسة، يذكر سلزنك (١٩٦٦م) أن الـ(١٨١) تمت مهاجمتها بواسطة المحافظين نظرا لتسببها في خراب وفساد المناجم، الحاجة إلى الفحم لاستخدامه في إنتاج الطاقة وقوة أولئك المؤيدين لهذا التوجه داخل الـ(TVA) أدى إلى تأثر البيئة أكثر. يعزو سلزنك الحالة الراهنة للـ(TVA) إلى المحاولات الداخلية التي حدثت في البداية، محاولات الحصول على مساندة بيئية. ونظرا لأن تلك المساندة اختيارية، فإن منظمة قوية كهذه أعادت ترتيب الوضع حولها، إذا كانت المجموعات التي في مراكز القوة في الـ(TVA) ترى الحاجة إلى قدرة كبرى لإنتاج طاقة كهربائية أكثر أهمية من المحافظة على التربة، فإن العمليات الداخلية لاتخاذ القرار، متأثرة كما هي بضغوط خارجية، ستقوم بالتأثير على البيئة الاجتماعية والعضوية.

في تحليل آخر للمنظمات كأدوات تغيير، درس سلزنك (١٩٦٠م) الثورة البلشفية في روسيا. هنا حلل طبيعة ودور "السلاح التنظيمي" . في تعريف لما يعنيه، يقول سلزنك:

سوف نتحدث عن المنظمات والممارسات التنظيمية كأسلحة عندما تستخدم بواسطة النخبة للباحثين عن السلطة بأساليب غير متقيدة بالنظام الدستوري لمسرح الأحداث الذي يقع فيه التنافس. في هذا الاستعمال، "السلاح" لا يقصد به الإشارة إلى أي أداة سياسية، لكنه أمر شاذ عن المحيط الطبيعي وغير مقبول للمجتمع المحلي كفعل وعمل مشروع. لذلك فالممارسات الحزبية المستخدمة في حملات انتخابية ما دامت تخضع للقواعد المكتوبة وغير المكتوبة الخاصة بالمحيط، ليست أسلحة بهذا المعني. من ناحية أخرى عندما يكون الأعضاء الذين يلتحقون بالمنظمة بحسن نية واضحة عملاء لنخبة خارجية، فإن الانتساب الروتيني يصبح "تصفية" (ص ٢).

من المكونات المهمة في السلاح التنظيمي التسابق المحموم إلى تحويل أعضاء تنظيم تطوعي إلى عملاء سياسيين (ص xiii).

المنظمة كأساس للتغيير الاجتماعي:

قبل أن نتحول إلى عناصر أخرى من تحليل سلزنك، يجب أن ننبه إلى أن السلاح التنظيمي يجب إلا ينظر إليه كتكتيك للبلشفيك خاصة ، بل هو عنصر أساسي للكثير من التحولات الاجتماعية العظيمة وكذلك للتغير داخل المنظمة نفسها. بعبارة أخرى -حتى يتحقق التغيير- يجب أن يكون هناك منظمة، التظاهرات العفوية أو ردود الأفعال العاطفية الجماعية يمكن أن تكون مخلصة ومقصودة بجدية، لكن التحركات الطويلة والمستمرة تجاه التغيير يجب أن تأتي عن طريق الأسلوب التنظيمي. الأحداث في أوروبا الشرقية في عام (١٩٨٩ ، ١٩٩٠م) توضح بجلاء وبشكل سافر هذه النقطة.

نطاق المنظمة كسلاح تحدده أهدافه، حتى لو كان التغيير المستهدف محدودا ولن يؤدي إلى تقويض النظام الذي تتم مهاجمته، تعتبر أداة التغيير سلاحا، حتى ولو نظر إليها بمنظار أقل من ذلك الذي يهدف إلى تغيير تنظيم كلي أو تغيير اجتماعي. لقد كان هدف الثورة البلشفية هو تغيير المجتمع كليا. حيث كان حزب الصراع هو السبيل لتحقيق هدف الحركة. تتكون تلك الأحزاب من كوادر متخصصة من الناس. التخصص في تلك الكوادر يتطلب من الأفراد أن يكونوا موالين للحركة، متجردين من أي أحاسيس أخرى، ومنخرطين في النشاط. وعندما يتوفر جوهر التخصص، يكون لزاما على الحزب أن يحمي نفسه من الانشقاقات الداخلية، مراكز القوى المحظورة التي يمكن أن تهدد القيادة الرسمية. يجب أن يكون الحزب قادرا على التحرك والتغيير، حيث يجب أن يحمي نفسه من إمكانية عزله عن الناس الذين يرغب في تحويلهم ومن إمكانية تذويبه على أيدي السلطات القائمة. ويجب أن يكافح للحصول على السلطة في كل حركة من حركاته، هذا الكفاح يمكن أن يكون على شكل المطالبة بالاعتراف الرسمي، أو من خلال المؤتمرات أو النشاطات الغير قانونية. وفي كل الأحوال، ويجب أن تكون العقيدة في مقدمة اهتمامات الأعضاء (ص ٧٢ – ٧٣).

فعالية تلك المبادئ يمكن أن توجد في تاريخ تلك الحركة التي تتبعها سلزنك بعناية، هذا البيان للسلاح التنظيمي يمكن تطبيقه ضمنيا في أي مرحلة من التاريخ، وفي أي محيط اجتماعي، وعلى المستوى الاجتماعي العام أو على مستويات صغيرة جدا. الجماعات الإرهابية المعاصرة تعكس بالضبط

كثيرا من خصائص الحركة البلشفية، كما يعكسها كذلك تاريخ الكنيسة الأولى. أصحاب البيوت في حادثة قناة الحب الذي سبق ذكره كونوا تنظيما كسلاح لتحقيق مطالبهم.

ما يهمنا، ليس أن الحركة تقدمت، لكن المهم حقيقة هو أن وجود السبب أو الحركة فقط ليست كافية للتغيير الاجتماعي. ويجب أن تكون الحركة منظمة إذا كان يراد لها النجاح اذ يجب أن يكون التنظيم أداة تغيير ناجحة إذا كان قادرا على الاحتفاظ بالمختصين وللحصول على قوة أكثر في النظام. والوسائل الخاصة للحصول على القوة سوف تعتمد على الوضع، فالقوة السياسية أو العسكرية تكون ناجحة فقط حالما تكون لها علاقة بالتنظيم يقول سلزنك:

"يجب أن نختم كلامنا أنه في المنظور الطويل تلعب المواجهة السياسية دورا تكتيكيا فقط. قضايا اجتماعية كبيرة كتلك التي تقسم الشيوعية والديمقراطية لا تقرر بالصراع السياسي، بل ربما وليس بالصدام العسكري. انها تتحدد بقدرة الأنظمة المتنافسة على الفوز والمحافظة على اكتساب الولاءات. وبناء على ذلك، لايمكن لأي قدر من القوة والبراعة في عالم الصراع السياسي أن ينفع في غياب قياسات تبرز إلى أعلى معدلاتها من الأوقات (ص ٣٣٣).

والمعني المتضمن هو أن التكتيكات الخاصة أو المحددة التي استخدمت في الثورة البلشفية يمكن ألا تكون ذات أهمية في مواقف أخرى، لكن الحاجة إلى عضوية تخصصية والحاجة إلى القوى عوامل رئيسية لعملية التغيير.

الدعم الاجتماعي: لقد أكدنا على أهمية طبيعة التبادل للعلاقة بين المنظمة وبيئتها. وهذا يمكن أن يرى بارتياح عند مناقشة التنظيمات كأدوات للتغيير. العمليات الأساسية هي نفسها في كل المواقف المطلوب تغييرها بفاعلية ولتكون ناجحة يجب أن يحصل السلاح التنظيمي على القوة والدعم من المجتمع الذي يهدف إلى تغييره. صفحات التاريخ مليئة بالمجهودات غير الموفقة والتي لم تحصل على الدعم المناسب من المجتمع الذي كانت تحاول تغييره. ويجب أن تتناسب الأفكار الأساسية المتضمنة لجهود التغيير – أو تصبح متناسبة – مع قيم المجتمع ككل. هذه القيم من المجتمع المحلي يمكن أن تتأثر أثناء عمليات التغيير لتصبح متناسقة مع قيم أداة التغيير، في نفس الوقت، أداة التغيير نفسها يمكن أن تتأثر أثناء بحثها عن الدعم من المجتمع الكبير.

أهمية هذا الشكل من الدعم يمكن أن يستنتج من تحليل جوزف قسفيلد (١٩٥٥ ، ١٩٦٣م) لاتحاد الاعتدال النسائي المسيحي "WCTU" . لقد نجحت هذه المنظمة نجاحا هائلا في محاولتها لتغيير المجتمع من خلال تمرير تشريع يحرم بيع المشروبات الكحولية. كان تكتيكها مناسبا لقيم ذلك الوقت، حيث نجحت في الحصول على الدعم اللازم من قطاع مناسب من المجتمع. لكن بعد فترة، وبعد ما تبين أن تحريم المشروبات الكحولية لم يحقق ما كان مقصودا منه – بل أفضى إلى بعض الأمور غير المقصودة أصلا والتي استمرت إلى الآن– وعندما تغير المجتمع الأصلي الداعم، واجهت الـ

"WCTU" قرارا يقلص دورها في المستقبل، وكان بإمكانها أن تغير موقفها من الكحول ليتوافق مع الآراء السائدة أو تحتفظ بموقفها بالنسبة للامتناع الكلي. لقد اختير الموقف الأخير كنتيجة لقرارات اتخذت في المنظمة، لقد كانت ردود أفعال ذلك القرار عزل الحركة عن المجتمع، بتقليصها إلى منظمة غير فاعلة في المجتمع الواسع.

إن من الصعب التنبؤ بما كان ممكن أن يحدث للـ "WCTU" لو غيرت موقفها إلى موقف أكثر اعتدالا بدلا من المنع، أنه من الممكن جدا أن تكون كل الحركات المناهضة للكحول قد يكون انتهى وقتها، ومن الممكن أيضا أن يكون للـ "WCTU" تأثير علمي واجتماعي لو غيرت موقفها مع الوقت، على أي حال، ما كان يوما ما حركة اجتماعية مهمة أصبحت حركة صغيرة، تنظيما غير ذى أهمية في المجتمع.

يؤثر النظام الاجتماعي المحيط بأداة التغير تماما مثل ما يؤثر أي شكل من أشكال التنظيم في المجتمع. بينما منظمات كتلك يمكن أن تكون ثورية، منحرفة، أو انتحارية لتلائم أي فئة عاطفية، تبقى في الحقيقة منظمات، الأمر المهم هو قبول المجتمع للمنظمة. هذا مهم جدا لأي منظمة، لأنها حتى تستمر، فلا بد أن تحصل على الدعم بشكل أو بآخر، إلا أن القبول من المجتمع يبقى مهم جدا بالنسبة للتنظيمات – التغييرية. مع الأسف (أو لحسن الحظ في بعض الأحوال)، ولأن المحللين التنظيميين، وصناع القرار،

والسياسيين لم يتوصلوا تماما إلى تحديد الوقت المناسب لتنفيذ فكرة ما، تبقى المنظمة العاملة في مهمة تغيير في وضع شك في الغالب.

هناك أيضا طرق ملتوية تعمل فيها المنظمات كأدوات تغيير. كما كتب بيرو (ب.، ١٩٧٠م):

نميل إلى أن ننسى أو نتجاهل، حقيقة أن المنظمات لديها قدرات عديدة محتملة للتأثير على حياة كل من يحتك بها. إنها تتصرف بعدد من الموارد، ليس فقط الأرض والميكنة والموظفون، بل الشرطة، المحاكم، الاتصالات، الفن، ومجالات أخرى أيضا؟ ذلك أن المنظمة- كوحدة دستورية نظامية- ممكن أن تطلب حماية البوليس والادعاء العام، يمكن أن تقاضي، كما تستطيع أن توظف قوة بوليسية خاصة ذات مجالات أوسع وأقوى مما يستطيعه الفرد. إنه بإمكانها أن تطلب من المحكمة أن تجيب على طلباتها وأن تصدر أحكاما قانونية. تستطيع أن تلتمس التغيير في مجال من المجالات الحكومية – قوانين المناطق، قوانين العدل التجاري، تصنيف المستهلكين وقوانين الحماية والصحة، إنها تحدد محتوى الإعلانات، العمل الفني في منتجاتها ومغلفاتها، شكل ولون مبانيها. باستطاعتها مغادرة المجتمع المحلي، واختيار المجتمعات التي تعمل فيها. وتستطيع أن تستثمر في الأوقات التي تحتمل فيها الكساد أو تستطيع أن تقتصد أو ترشد. وتقف بجانب أو تهاجم سياسات الاقتصاد الحكومية أو نشاطات العدالة في التوظيف. باختصار، تولد المنظمات كميات كبيرة من القوة الممكن استخدامها بطريقة ليست ذات صلة مباشرة بإنتاج البضائع وتقديم الخدمات أو البقاء (ص ١٧٠ – ١٧١).

أجل وبوضوح، تستخدم القوة المحتملة للمنظمات عادة لتقاوم التغيير، كما سنرى في الجزء القادم، حتى عندما تكون المنظمة أداة نشطة للتغيير، وعندما يتحقق التغيير، تعمد المنظمة عند ذلك إلى مقاومة أية تغييرات أخرى. حركة اتحاد العمال التي كانت تعتبر في وقت من الأوقات حركة إصلاحية، ينظر إليها البعض في الوقت الحاضر كحركة دفاعية. الثورات المحلية التي أدت إلى قيام حكومات هوجمت بدورها، مؤخرا لأنها اعتبرت معارضة للتطور الاجتماعي. نذكر عادة الثورات الأمريكية، والفرنسية، والروسية، والصينية والكوبية. في الوقت الراهن، ينظر كثير من الناس داخل وخارج تلك الأمم إلى الأنظمة الحالية على أنها محافظة جدا وحتى رجعية.

قبل أن ننتقل إلى مناقشة المنظمات كمقاومة للتغيير، علينا أن نكرر أن المنظمات لها تأثيرات مختلفة على البيئة. ذلك التأثير يمتد من التلوث إلى ما هو أكثر دنيوية لكنه في نفس الوقت يعد أمرا هاما لإيجاد واستمرار التوازن في النظام. وفي تحليل شامل، يجب أن ينظر إلى المنظمات على أنها عامل استقرار مهم في المجتمع. وكل نوع من المخرجات له تأثير على المجتمع، من إنتاج السلع إلى تطوير الأفكار. وبما أن المجتمع التنظيمي يحوي حشدا من القيم، يجب أن يلاحظ أن ما هو ذو قيمة بالنسبة لجزء من المجتمع يمكن أن يعارض بعنف بواسطة جزء آخر، لذلك فالمنظمات التي تتعامل بالمخدرات والزنا تبقى منظمات ويمكن أن تفهم فقط كذلك.

المنظمات كمقاومات للتغيير:

بما أن اهتمامنا في هذا الفصل سيكون منصبا على المخرجات التنظيمية، فمن المهم أن نذهب بعيدا وراء حقيقة الإسهامات الأساسية للمنظمات في

التغيير الاجتماعي. فالمنظمات أيضا تقاوم التغيير بكل قوة، تلك المقاومة موجهة إلى التغيير الآتي من خارج التنظيم.

المنظمات بطبيعتها محافظة، توفر تحليلات (لبست ١٩٦٠م) للشيوعية الريفية الشعبية في ساسكتشوان في كندا مثالا على تلك النقطة. وفي عام (١٩٤٤م) جاء اتحاد الكومنولث التعاوني (CCF) إلى السلطة في تلك المنطقة. كان الهدف "الملكية الجماعية لكل موارد وآلات إنتاج الثروة إلى الأبد حيث يمكننا إنشاء كومنولث تعاوني تكون فيه المبادئ الأساسية تقنين الإنتاج، والتوزيع والاستبدال، بهدف سد الاحتياجات الإنسانية بدلا من الحصول على الربح" (ص ١٣٠) هذا المقصد تم إدراكه جزئيا فقط.

أحد الأسباب لتحقيق ذلك الهدف بكامله كان استمرار وجود معارضة سياسية للحركة، سبب آخر، يتفق مع النقاش هنا، إن الحركة نفسها أصبحت أكثر محافظة عندما تحققت لها القوة. وملاحظة أخرى إضافية كانت حقيقة أن الحكومة الشيوعية الجديدة استخدمت الهيكل الحكومي لتنفيذ برنامجها، ولتوضيح ذلك يذكر (لبست):

بخبرة مندوبي الحركة في حكومة تطبق سياسة عدم التدخل، وبالانتماء إلى مجموعة اجتماعية محافظة، ساهمت الخدمة المدنية بشكل كبير في إيجاد بطالة اجتماعية أدت إلى تنشيط التغيير الذي يمكن أن تحدثه أي حكومة ثورة جديدة، التأخير في الإصلاح يعني أن الحكومة الجديدة أصبحت مذابة في عمليات تشغيل المؤسسات القديمة، فكلما أبطأت الحكومة الجديدة في إحداث التغيير، كلما أصبحت أكثر مسئولية تجاه النشاطات القديمة وكلما كان من الصعب بالنسبة لها إحداث التغيير الذي ترغب في إحداثه (ص ٢٧٢-٢٧٣).

السبب لهذا التأخير في إحداث التغيير بسيط جدا، الحكومة الجديدة عليها أن تعتمد على النظام العامل القديم.

مجلس الوزراء الإداري غير المستقر ابتهج كثيرا بالتعامل اللطيف للموظفين المدنيين. لتفادي خطأ إداريا فادحا يمكن أن يجرحهم ويحرجهم في أعين الشعب والحزب، بدأ الوزراء يعتمدون على الموظفين المدنيين. كما قال أحد أعضاء الوزارة في مقابلة "كان يمكن أن أكون قد ضعت لولا أحد الأعضاء القدماء من الموظفين، أنا فقط مبتدئ في هذا العمل، وله عشرون سنة في العمل. لولا أني أطلب نصيحته، لم أكن أعمل شئ. لماذا إلا (بعد سنتين في العمل) بدأت أجد رجلي فقط وأقوم باتخاذ قراراتي بوحدي ... لم أكن لأعمل أي شئ لمدة سنتين بدون نصائح (ص ٢٦٣).

إن من المهم أن نلاحظ أن الأهداف التي قامت من أجلها الحركة ممكن أن تتغير عن غير قصد. هذا ليس أمرا شخصيا، بل تنظيميا بالتأكيد، الدوافع الشخصية ممكن أن يكون لها دور، لكن العامل المهم هو أن القادة الجدد لا يفهمون المنظمات التي يرأسونها، والمنظمة نفسها لها أحكام وإجراءات يجب معرفتها وتعلمها باستمرار، لذلك فإن المنظمة أصبحت الأداة التي حادت بالحزب عن أهدافه.

المنظمة تعد منسوبيها لإتباع نظام معين للقيام بنشاطاتها. وذلك يعني إعادة تأهيل كامل قبل المجيء إلى الحكم لكي تحافظ على ذلك النظام. هذا بالطبع مستحيل في المنظمات الحكومية، الخيار الآخر هو التخلص من النظام السابق كله، واستبدال أعضائه الأصليين بآخرين من الأيدلوجية المناسبة. هذا

يعني ببساطة أن على المنظمة أن تبدأ من جديد وأن توقف جميع نشـــاطاتها حتى يتعلم منسوبوها الأدوار التنظيمية وتؤسس الروابط مع المجتمع. بما أن المنظمة لديها عملاء وزبائن، وجمهور عريض من النـــاخبين فـــي حالـــة منظمات الحكومة، فإن توقعات الناس خارج المنظمة لا بد أن تتأثر، لتلـــك الأسباب فإن احتمالية نجاح مثل ذلك الأسلوب ضعيفة بغــض النظــر عــن التكتيك المتبع لأن النزعة قوية جدا لتعمل المنظمة كما تعودت في السابق.

معظم التنظيمات الحكومية في الديمقراطيات الغربية تعمل بنظام الخدمـــة المدنية. وامتدادا لتحليل (لبست)، فإن التغير في الحزب الحاكم أو صـــاحب السلطة سوف يكون له تأثـــير ضئيل على عمليـــات المنظمـــات الحكوميـــة أكثـــر مما يعتقده علماء السياســـة. في معظم المجتمعات، نفس المبادئ تبدو متساوية. احتمالات حدوث تغيير اجتماعي جوهري من خلال التغيـــير فـــي الحكومة مرتبط بالواقع التنظيمي القائم. ومادامت الأنظمة الاجتماعية تتغـير، فبالطبع، المنظمات يجب أن ينظر إليها ككيانات لا تحدث التغيير فجأة، لكنها تتغير مع الوقت. التغيير الذي يحدث قد لا يحدث في نفس المرحلـــة التـــي يتصورها أو يرغبها الساسة في الحكومة، قد يستطيع أحد الأحزاب الليبراليـــة أو المحافظة الحاكمة أن يدخل كثير من اتباعه إلى نظام الخدمة المدنية. ومع ذلك تبقى النزعة التنظيمية عـــاملا مهما في أي اتجاه ســـياسي تتحـــــرك إحدى الدول أو المناطق أو الأمم.

المنظمات الحكومية ليست المثال الوحيد للنزعة التنظيمية. ففي الولايـــات المتحدة استمر مصنعو السيارات في إنتاج محركات كبيرة مستهلكة للوقـــود،

وبالرغم من التحذيرات المتعددة بأن سوق ذلك النوع من السيارات فسوف يتضاءل سريعاً. وعلى الرغم من تحقيق أرباح كثيرة عن طريق صناعة السيارات الكبيرة في المدى القصير، إلا أن التقلص السريع للسوق أدى إلى خسائر مالية وتسريح كثير من العمال. جانونز (١٩٦٩م) وثق الحالة التي استمر فيها نظام التعليم الحضري في تقديم برامج تربوية تقليدية على الرغم من تغير المجتمع المحيط بتلك المدارس وتغير حاجات الطلبة. وفي تحليل لاحق، سوف نناقش بعض الأسباب التي تجعل المنظمات مقاومة للتغيير وهل مقاومتها أمر مرغوب أم لا، للاستقرار الاجتماعي. والاستقرار الاجتماعي يجب أن ينظر إليه على أنه ناتج تنظيمي رئيسي.

المنظمات عبر المجتمعات الشركات متعددة الجنسيات:

إلى هنا نكون قد تحولنا في تحليلنا للمخرجات التنظيمية من تأثيرها على الفرد إلى تأثيرها على المجتمع، إن من الواضح أيضاً أن المنظمات لها مخرجات مهمة عبر المجتمعات. إن هذا يُرى بوضوح في الأعداد الضخمة لعصبة التجسس الدولية وجماعات الإرهاب وفي حالة صناعات التعدين التي تأخذ المصادر الطبيعية بعيداً عن الدول النامية وتعطي قليلاً في المقابل، إضافة إلى ما تمنحه من أجور زهيدة للعمال. فالشركات متعددة الجنسيات غير ملاحظة بوضوح، لكن ربما تكون مهمة جداً على المدى الطويل.

لقد كانت هناك منظمات عالمية دامت كثيراً أكثر من بقاء بعض الأمم. يدلل على ذلك الإمبراطورية الرومانية والكنيسة الكاثوليكية كما تمثله المنظمات الإمبريالية التي كانت في قلب الإمبراطورية البريطانية. على أية

حال، فالشركات متعددة الجنسيات أمر مختلف. هذا النوع التنظيمي يقتضي أكثر بكثير من وجود مكاتب فرعية فقط في أكثر من بلد، في حالة الشركة متعددة الجنسيات، يكون التشغيل بأكمله للأشياء على اختلاف أنواعها كإنتاج وبيع السيارات أو حلوى الشوكولاته أو البنوك بأيدي فروع للشركة الأم أو شركات مماثلة في دولة أخرى. الشركات الألمانية، والهولندية، والبريطانية، والفرنسية، والسويدية، والكندية، والأمريكية، واليابانية كلها أجزاء مهمة من هذا المشهد العالمي.

هناك العديد من التفسيرات لنشأة الشركات متعددة الجنسيات. فكل منها يحتوى على جوانب قوية من الحقيقة، أو التفسيرات تعتمد على الفلسفة الإمبريالية، أو المحاولة لتوسيع الأسواق المشتركة والتقليل من التكلفة عن طريق استخدام القوة الاقتصادية ضد الشعوب الضعيفة. فقد يكون الشعب ضعيفا بالنسبة لميزان المدفوعات ولذلك يوفر عمالة رخيصة، ويمكن أن يكون ضعيفا فيما يتعلق بالاعتماد والتبعية السياسية ولذلك يوفر للشركات متعددة الجنسيات تخفيضات ضريبية وحوافز تشجيعية. يرى هيلبرونر (١٩٧٤م) التقنية على أنها مفتاح نمو الشركات متعددة الجنسيات. أنظمة الإنتاج المكثف وحيازة المعلومات دفعت كل المجتمعات إلى إنتاج كميات أكبر وأكبر، وكنتيجة حتمية لذلك حدث التوسع إلى أسواق ما وراء البحار والتسهيلات الإنتاجية.

يقدم توينبي (١٩٧٤م) تفسيرا آخر: الشركات متعددة الجنسيات ساهمت في حل مشكلة تشتت السيادة أو السيطرة في (١٤٠) ولاية محلية، كثيرا منها ذات ترتيبات سياسية قديمة. ويعتقد توينبي أنه نظرا لأن إمكانية استقلال

كثير من الشعوب اقتصادياً مستحيلة، فإن الشركات متعددة الجنسيات قد تصبح الهيئة التنظيمية المهيمنة سياسياً واقتصادياً، متجاوزة بذلك الدولة الشعبية التقليدية.

ويبدو تفسير مكميلان (١٩٧٣) أكثر تعقيداً، فهو يقترح أن الشركات متعددة الجنسيات جاءت نتيجة خيارات تطبيق إستراتيجية إنتاجية – تسويقية: فعندما تبدأ الشركات في إنتاج سلسلة من المنتجات، فإن تلك المنتجات بحاجة إلى أن تباع في أسواق مختلفة من خلال قنوات توزيع متعددة. تفسير مكميلان والذي كما سنلاحظ لاحقاً يتفق تماماً مع النظريات التنظيمية المعاصرة، يقترح أن وجود الشركات متعددة الجنسيات أمر مفروغ منه. حتى في الظروف الاقتصادية غير النامية تقود الرغبة في خفض المصروفات أوالاحتفاظ بالحصة في السوق إلى التوسع في السوق العالمي. ويتبع (أجلهوف ١٩٨٢م) كثيراً نفس الخط من الأسباب لكن يزيد عوامل مثل تنوع السوق – الإنتاجية، تغير الإنتاج، وحجم العمليات.

كل ما سبق أعلاه يفسر جزءاً من نمو المنظمات عالمياً. وكل تحليل يفسر أيضاً لماذا تتطلع المنظمات عموماً إلى توسيع تأثيرها على البيئة (المادية والاجتماعية) كوسائل لحماية نفسها ولتوسيع عملياتها، تلك التفسيرات جميعاً ترى المنظمات أنها تتصرف بطريقة عقلانية، أمر سوف نرى أنه افتراض مشكوك فيه. ومن العجيب، أن تلك التحليلات تعاملت كلها مع المنظمات المنتجة للسلع. قليل جداً من الانتباه أعير للمنظمات الخدمية متعددة الجنسيات، كالبنوك العالمية، التي تبدو ذات أهمية. تشغيل الفنادق

العالمية، على الرغم من قلة أهميتها مقارنة بأهمية البنوك العالمية، تبدو ذات تأثير هي الأخرى.

الشركات متعددة الجنسيات لها تأثيرات متعددة الأشكال على الأقطار التي تعمل بها وعلى الحكومات، يقول كليق ودنكرلي (١٩٨٠م) يجب ملاحظة أن المنظمات متعددة الجنسيات تختلف عن نوع المنظمات التي تدرس تقليديا بواسطة منظري التنظيم، حجمها وتعقيدها وقدرتها على استثمار رأس المال في أقطار تختارها يجعلها قادرة على التحكم في بيئتها بطرق غير معروفة حتى الآن. ونظرا لكونها مستقلة عن الحكومات المحلية في كثير من الحالات يجعلها تتطلع إلى تحقيق أهدافها بطريقة محمومة وغير محسوبة (ص ٣٩٠ - ٣٩١).

يواصل كليق ودنكرلي ويذكران حالات ضغطت فيها شركة فورد للسيارات على كثير من المنظمات الحكومية لتمرير قوانين أو الفوز بعروض لشراء منتجات شركة فورد. أكبر شاهد لتأثير الشركة متعددة الجنسيات حدث في تشيلي عام (١٩٧٠م)، عندما كانت حكومة الندي الماركسية في السلطة. فبالإضافة لدور جهاز الاستخبارات الأمريكية، لعبت شركات متعددة الجنسيات مثل (آي تي تي) وفورد دورا مهما في إسقاط تلك الحكومة.

ويذكر كليف ودنكرلي أيضا عددا آخر من تأثير الشركات متعددة الجنسيات، فمراعاة ما هو مناسب للاقتصاد القومي يأتي في الدرجة الثانية بعد مصالح المنظمة، وعلى الرغم من أن الشركات متعددة الجنسيات تكون مكان ترحيب في مناطق تعاني من قلة التوظيف، إلا أن وجودها يمكن أن

يحدث وضعا يكون الاعتماد فيه كبيرا جدا على تلك الشركات. وعندما يكون الاقتصاد المحلي معتمدا على الشركة، فإن الشركة نفسها يكون لديها قدر كبير من القوة. كما تتمكن الشركات متعددة الجنسيات من تفادي دفع ضرائب بمستوى النسبة التي تدفعها الشركات المحلية من خلال رفعها لتقارير عن أرباحها في بلدان تكون نسبة الضريبة فيها منخفضة وأشكال أخرى من التحولات المالية. وعندما تنقل الشركات متعددة الجنسيات بعضا من عمليات إنتاجها إلى ما وراء البحار، فبالطبع يتأثر التوظيف المحلي بشكل كبير.

هناك هالة حول الحتمية في كثير من النقاش حول الشركات متعددة الجنسيات، تلك الهالة محذورة عموما، لكن هناك شروطا يمكن أن تؤثر على عمليات الشركات متعددة الجنسيات. فالثورات المحلية أو الانتخابات يمكن أن تحول البلد المستضيف إلى وضع يتم فيه الحفاظ على كل الصناعات أو تصادر كل الاستثمارات الأجنبية، إن ما حصل بين إيران والولايات المتحدة شاهد على ذلك. كما أنه ليست كل مغامرات الشركات متعددة الجنسيات ناجحة. ومع ذلك، تبدو الشركات متعددة الجنسيات جزءا من المشهد العالمي وسوف تستمر لتؤثر على الأحداث العالمية.

لماذا دراسة المنظمات؟

ينتهي هذا الفصل بنفس التساؤل الذي ابتدأ به، ولن نتمكن من معرفة الإجابة الكاملة للسؤال حتى نغطي الموضوع، ومن خلال مراجعتنا لتأثير المنظمات على حياتنا، تبدو إجاباتنا المبدئية محبطة أساسا. ومن وجهة نظر البحوث التجريبية على المنظمات، سوف يتضح أن تشايلد (١٩٧٦م) على

صواب في إيجازه أن المنظمات ستستمر في النمو بالبيروقراطية، والمركزية، وبعبارة أخرى كثير من ذلك.

وفي نفس الوقت، هناك منظران تنظيميان يريان المنظمات على أنها السبيل الوحيد الذي عن طريقه يمكن تحقيق النهايات المرغوبة كالسلام، الازدهار، والعدالة الاجتماعية. وقد استخدم تزيوني (١٩٦٨م) المنظمات كقاعدة لدعوته إلى مجتمع (نشيط). ويرى كروزر (١٩٧٣م) ، بناء على تحليله للمجتمع الفرنسي، المنظمات الحديثة، إذا أمكن وصفها بالديمقراطية، على أنها الوسيلة التي بواسطتها يمكن أن يوجد مجتمع اليوم ضعيف الصلابة بدائل يمكن بواسطتها تحقيق الإبداعات والاختراعات.

بصراحة، نحن نعيش في "مرحلة تنظيمية" (لومان وكنوك ١٩٨٧م) التي يكون اللاعبون الكبار فيها أقدر على إحداث السياسات المحلية في المنظمات والشبكات المنظماتية المتداخلة، ويعتقد الاقتصاديان، (كوهن و زيمان ١٩٨٨م) أن التصنيع في الولايات المتحدة تأخر عن تلك التصنيعات في دول أخرى لسبب أن المنظمات الأمريكية لم تستطع أن تتكيف أو تبنت إنتاج اختراعات سبق تطويرها في دول أخرى. سوف أبيّن أن هذا نتيجة للخصائص التنظيمية، إن هذا مدخل مختلف تماماً عن ذلك المدخل الذي ينهجه كتاب مثل هيز والبرناثي (١٩٨٠م) اللذان يعتقدان أن الإدارة هي الملومة في تدني منافسة التكنولوجيا الأمريكية، في الصفحات التالية، سوف أبيّن أن دراسة المنظمات سوف يقود إلى خلاصات مفيدة بالنسبة لماذا المنظمات في حالتها الراهنة.

واحد من الإسهامات العظيمة التي يمكن أن تقدمها النظرية التنظيمية هو إيضاح القيود التي تحد من طموحات المنظمات والنظام الاجتماعي العريض. وسوف نوضح أيضا أن المنظمات تنطوي على بعض التناقضات التي تحد من تأثير الأشخاص النشطين.

لقد أوضح جاكل (١٩٨٨م) أن عمل القطاع الخاص "مجال اجتماعي وأخلاقي". هذه الحقيقة تنطبق على جميع المنظمات. فالأمور الأخلاقية والضميرية تتم مواجهتها كلما كان هناك عملية اتخاذ قرار. في أحد الكتب الذي أعد بدعم من الطاولة المستديرة، والذي يتكون التنظيم فيه من المديرين العامين لعدد من أكبر وأقوى الشركات التجارية الأمريكية، يلح (ستكميست ١٩٨٢م ، وانظر أيضا بورك ١٩٨٦م) على موضوع المسئولية الاجتماعية للشركة. ويناقش في كتابه أن المؤسسات تحتاج إلى "تطوير مديرين ووظائف" (مثلا ، علاقات حكومية وموظفين لشئون الزبائن) لتراقب بكفاءة وتتفاعل بوعي في بيئة ذات تعقيد اجتماعي وسياسي كبيرين (ييقر ١٩٨٢م، ص، ٧٤٨). مرة أخرى موضوع المؤسسات لا بد أن يتسع ليشمل كل المنظمات، بما في ذلك المنظمات الحكومية.

ويعتقد (لامرز ١٩٨١م) أن نظرية التنظيم لديها الكثير تسهم به "للعملاء" من كل الأنواع، امتدادا من الساسة والصحفيين في القطاع العام بشكل كبير إلى العاملين والمديرين في المنظمات إلى المعارضين لها الذين يشتغلون داخل وخارج المنظمات نفسها. نسبة الحقيقة في نظرية التنظيم توجد في خلاصة لبروان (١٩٧٨م، ص، ٣٧٨) : كلما كان باستطاعتنا إيجاد عالم قوى الأخلاق وقابل للتطبيق سياسيا، كان باستطاعتنا كعاملين ومواطنين أن ندير أو نقاوم (ص، ٣٧٨).

الخلاصة والاستنتاجات

لقد كان الهدف من هذا الفصل سهلا جدا – لبيان أهمية المنظمات في كل مستوى من حياة الناس. وهكذا تمت دراسة تأثير مخرجات المنظمات على الأفراد، وطبقات الأفراد، والمجتمع المحلي، والمجتمع، والنظام العالمي والتحليل التنظيمي ليس له معنى إلا بفهم الدور المهم والرئيسي للمنظمات، وإذا تم فهم المنظمات، كان لدى الأشخاص أداة يتعاملون بواسطتها مع الحقيقة التي يواجهونها.

لقد لاحظ القارئ الذكي –بكل تأكيد– أن موضوع هذا الكتاب – المنظمات – لم يتم تعريفه ولم يوضح، وهذا ما سوف نأتي له الآن.

الفصل الثانى
طبيعة وأنواع المنظمات

- تعريفات من الماضي
- هل المنظمات واقع ؟
- أنواع المنظمات
- المنظمات التطوعية
- الخلاصة والاستنتاجات

يناقش هذا الفصل ثلاثة أمور، أولاً ، سيتم تعريف المنظمات. القصد لإيضاح أننا نتعامل مع موضوع واحد- كل المنظمات لها خصائص مشتركة تسمح بتصنيفها في نوع واحد من الظواهر الاجتماعية. سوف نميز بين المنظمات والأشكال الاجتماعية الأخرى وبينها وبين الأفراد، هذا هو الغرض الثاني لهذا الفصل - لإيضاح أن المنظمات لها حقيقة خاصة بها. المقصد الأخير يبدو متناقضاً مع المقصدين السابقين. هنا سوف نميز بين المنظمات، الفطرة السليمة تقول لنا إن المنظمات المحلية أو متعددة الجنسيات الكبيرة والقوية تختلف عن المنظمات المحلية الصغيرة، الهدف هنا هو تقديم أساليب يمكن عن طريقها تصنيف المنظمات.

تعريفات من الماضي:

مناقشة التعاريف قد تكون متعبة. ومناقشة تعريف المنظمات يمكن أن يكون متعباً أيضاً لكنه ضروري. على الرغم من أن بعض الكتاب مثل مارش وسيمون (١٩٥٨م) يلحون على أن تعريف المنظمات لا يخدم كثيراً من الأهداف، لكن يبدو أن مدخلاً مناسباً للتعاريف يوجِد قاعدة لفهم الظاهرة موضوع الدراسة، هنا سوف نناقش تعاريف بعض الكتاب القدامى ثم نتطرق إلى مدخلنا للموضوع.

ماكس فيبر كأي مجال دراسي آخر، وكالمنظمات نفسها، للتحليل التنظيمي تقليد. ويتمركز التقليد بكثرة على ماكس فيبر، الذي عرف بتحليلاته للبيروقراطية والسلطة، وهذه موضوعات سوف نناقشها لاحقاً، لكنه اعتنى شخصياً بالتعريف العام للمنظمات. فيبر أولاً فرق بين "الجماعة المؤسسة"

والأشكال الأخرى من التنظيم الاجتماعي (فيبر ١٩٧٤م) . تتضمن الجماعة المؤسسة : "علاقة اجتماعية أما مغلقة أو تحدد دخول الآخرين إليها بأنظمة، تماماً مثلما أن أوامرها تفرض عن طريق تصرفات أشخاص معينين والذين وظيفتهم العادية هي، مدير أو "قائد" ويمكن أن يكونوا أيضاً موظفين إداريين" (ص١٤٥ -١٤٦).

هذا الجزء من التعريف يتضمن عدداً من العناصر تحتاج إلى نقاش مستفيض، نظراً لأنها أساسية لمعظم التعاريف. فبداية، المنظمات تتطلب علاقات اجتماعية، ذلك أن الأشخاص يتفاعلون داخل المنظمة. ومع ذلك، مثل ما يُفهم من الإشارة إلى إغلاق الحدود أو محدوديتها، هؤلاء الأشخاص ليسوا ببساطة في اتصال عشوائي. المنظمة (الجماعة المؤسسة) تتضمن بعض أجزاء المجتمع وتستبعد البعض الآخر. لذلك فالمنظمات نفسها لها حدود. وفكرة الأوامر تعتبر عنصراً هاماً من عناصر التعريف التي تميزها كثيراً عن غيرها من الكينونات الاجتماعية الأخرى. فأنماط التفاعل لا تحدث ببساطة، لأن المنظمة نفسها تملي بناءً من التفاعل. كما يقترح هذا الجزء من التعريف أن المنظمة تتضمن تسلسلاً هرميا من السلطة وتقسيماً للعمل في تنفيذها لوظيفتها. وإصدار أو فرض الأوامر بواسطة أشخاص معينين مخصصين لأداء تلك الوظيفة التنظيمية.

ويضيف فيبر معايير إضافية لفكرة الجماعة المؤسسة، ففي المنظمات، يكون التفاعل "ترابطي" أكثر منه "اشتراكي" (ص ١٣٦ – ١٣٩). ذلك المعيار يميز المنظمة عن غيرها من الكينونات الاجتماعية، مثل الأسرة،

التي تشترك في الخصائص المذكورة سابقاً بالنسبة للجماعة المؤسسة. كما يشير فيبر أيضاً إلى أن المنظمات تقوم بنشاطات مستمرة لأهداف من نوع خاص (ص ١٥١-١٥٢) لذلك، فالمنظمات تفوق في وجودها وجود أعضائها ولها أهداف، كما يفهم من كلمة "نشاطات ذات أهداف". والمنظمات مصممة لتعمل شيئاً ما . هذه الفكرة لفيبر تستخدم كثيراً بواسطة معظم المحللين التنظيميين.

ويخدم تعريف فيبر كأساس للتعريفات الأخرى، وكان تركيز فيبر أساساً على أنماط التفاعل المنطقي فيما بين أعضاء المنظمات وهم يسعون لتحقيق الأهداف وينخرطون في النشاطات.

برنارد وتركيز آخر اتخذ بواسطة (تشيستر برنارد) وأنصاره. فعلى الرغم من اتفاقه مع فيبر على كثير من النقاط، يؤكد برناد على أساس مختلف للمنظمات. ويعرف المنظمات على أنها "نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر" (برنارد ١٩٣٨م، ص ٧٣). فتحقيق النشاطات يتم عن طريق الوعي، القصد والتعاون الهادف. تتطلب المنظمات اتصالات ورغبات بالنسبة لأعضائها ليسهموا بهدف شائع بينهم. ويؤكد برنارد على دور الأفراد، إنهم هم الذين يجب أن يتواصلوا، ويجب أن يكونوا مدفوعين ليصنعوا القرارات. فبينما يؤكد فيبر على النظام، يهتم برنارد بأعضاء ذلك النظام. وسوف نناقش علاقة وتطبيقات تلك المداخل لاحقاً.

وعلى الرغم من أن ماركس لم يكتب تعريفاً رسمياً للمنظمات، فإن تحليله للنظام الاجتماعي يحتوي على بعض التطبيقات بالنسبة للمنظمات.

حسب (هايدبراند) فإن المهم هو فكرة التطبيق العلمي أو النشاطات الإنسانية التطبيقية، التطبيق العلمي يوجد تاريخياً في ويشار به إلى النشاطات الفردية والجماعية. وما يعنينا هنا هو الجماعية، فقد لخص هايدبراند المدخل الماركسي إلى المنظمات فيما يلي:

"بشكل عام تتضمن الفكرة الماركسية للتطبيق العلمي للعمليات الأساسية التالية والتي يمكن أن تأخذ شكل النشاط الجماعي: إنتاج وسائل الاتصال والتفاعل (مثل: إنتاج العمل والمواد)، إنتاج اللغة ووسائل الاتصال والتفاعل (إنتاج الرموز، الوعي كعملية)، الانشغال بنشاطات إبداعية واختراعية (مادية ورمزية، بما في ذلك النشاطات الفنية)، المحافظة على بقاء الجنس البشري من خلال العمليات البيولوجية، والاجتماعية، والأيديولوجية، وتطوير وتوضيح الحاجات، بما في ذلك إيجاد "حاجات جديدة" (ص ٨٤ – ٨٥).

عنصر آخر مهم من عناصر المنظور الماركسي هو النتائج أو المخرجات، والتي هي بالطبع محط اهتمامنا هنا. ويذكر هايدبراند أن هناك نوعين من النتائج، الأول هو المنتجات، سواء كانت اصطناعية، أو بنائية بينما الثاني هو النشاطات نفسها. وتعد عملية التنظيم نفسها شكلاً من نتائج المنظمات – الطرق التي يتم بها تنفيذ الأعمال، استخدام المنتجين، ترتيبات القوة، وما شابهها.

المنظمات والتنظيم الاجتماعي:

المنظمات هي عناصر أو مكونات مهمة من مكونات المفهوم الواسع "للتنظيم الاجتماعي" مما سيؤدي إلى تعقيد مهمة تعريف موضوعنا. يقصد

بالتنظيم الاجتماعي "شبكة من العلاقات والأعراف ... يقصد بها أو يشار إليها غالباً بالبناء الاجتماعي والثقافي على التوالي" بلاو وسكوت (١٩٦٢م ، ص، ٤).

التنظيم الاجتماعي هو مجموعة واسعة من العلاقات والعمليات والتي تكون المنظمات جزءاً منها لذلك تؤثر وتتأثر المنظمة بالتنظيم الاجتماعي (كولمان ١٩٧٤م).

لقد كانت هناك محاولات لإيجاد صفات لتصف الموضوع، كـ "منظمات كبيرة"، "ومنظمات رسمية"، أو "منظمات معقدة" (انظر بلاو و سكوت ١٩٦٢م)، لكن ليس من تلك الجهود واحداً لاقى نجاحاً ، لذلك سوف نبقي الموضوع سهلاً ونشير فقط إلى المنظمات.

لقد بدأ تحليل المنظمات كموضوع مستقل وبشكل كامل في عام (١٩٦٠م). في ذلك العصر كتب كل من (اتزيوني ١٩٦٤م) و (سكوت ١٩٦٤م) تعريفات مختلفة للمنظمات فبالنسبة لاتزيوني يرى المنظمات على أنها :

وحدات اجتماعية (أو مجموعات إنسانية، بنيت بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محدودة). ويدخل في نطاق هذا التعريف الشركات، الجيوش، المستشفيات، الكنائس، السجون. بينما يستبعد من هذا التعريف القبائل، الطبقات، المجموعات الأخلاقية، والأسر (ص، ٣).

وقد زاد سكوت بعض العناصر على التعريف: المنظمات تعرف على أنها تجمعات ... أنشئت لتحقيق أهداف محددة نسبياً على أساس مستمر كثيراً أو

قليلاً. ويجب أن يكون واضحا ... على أي حال، إن للمنظمات خصائص مميزة لها غير كون الأهداف محددة. واتصاف المنظمات بالاستمرار، يدخل في ذلك رسم الحدود، الترتيب المعياري، المستوى السلطوي، نظام الاتصال، ونظام والتحفيز الذي يسمح بأنواع مختلفة من المشاركين بالعمل جميعا في السعي إلى أي أهداف معروفة. (ص ٤٨٨).

موضوع الأهداف من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المحللين التنظيميين وأدت إلى انقسامهم. سوف ندرس أهمية الأهداف في نقاط عديدة في تحليلاتنا، وهناك عدد من النقاط مهمة لموضوع التعريف هنا. فأولا، هناك أشياء عديدة تحدث في المنظمات ليس لها علاقة بالأهداف. فعندما يتحدث الناس مع بعضهم البعض في أوقات الاستراحة حول إجازة نهاية الأسبوع السابقة، فإن أهداف المنظمة التي يعملون بها ليس لها علاقة بحديثهم. وعندما تقوم شركة تجارية باستخدام طائراتها الخاصة لترحيل أحد المديرين الكبار في أرجاء البلاد وبتكلفة أعلى بكثير حتى من سعر تذكرة الدرجة الأولى على الطيران التجاري وبمخاطرة كبيرة، فإن الأهداف ليس لها علاقة بتلك السفرية، وعندما أحلم بالتزلج، فإن الأهداف لا علاقة لها بحلمي.

ثانياً: الأهداف يمكن أن تعتبر على أنها أشياء موجودة أو "لها وجود وسلوك مستقل عن سلوك أعضائها" (سايمون ١٩٦٤م، ص ٢). وسايمون، الذي حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد نظراً لإنتاجه العلمي في مجال

المنظمات لا يعتقد أن الأهداف يجب أن تعتبر خارجة عن الأفراد العــاملين، على الرغم من أنه يشير إلى الأهداف على أنها عوائق في طريق "صناعـــة القرار التنظيمي" (١٩٦٤م، ص ٧). في هذا الكتاب سوف اعتبر الأهـــداف شياً موجوداً – تكون خارجة ومستقلة عن منسوبي المنظمة كأفراد.

الجانب الآخر والذي يهمنا هو أننا نستخدم كلمة أهداف بصيغـــة الجمـــع بينما المنظمات لديها أهداف متعددة. وفي معظم الأحوال، تكون تلك الأهداف المتعددة متناقضة، ذلك أن أموراً مثل أرباح قصيرة المدى مقـــابل طويلـــة المدى، والنوعية مقابل الكمية، والتدريس مقابل البحوث، وغير ذلك، كلـــها أجزاء من نسيج المنظمات.

كما ضمن سكوت (١٩٦٤م) فكرة الحدود التنظيمية فـــي تعريفـــه وقـــد أصبحت جزءاً مهماً من مفهومه المطور بشـــكل كـــامل عـــن المنظمـــات (١٩٨٧م). في بعض الأحيان، يبدو موضوع الحدود واضحاً. فمثلاً، أنا ألبس بدلة نظام المرور المحلي المحددة للتزلج عندما أذهب للتزلج. فأنا عضو فـــي تلك المنظمة ونلبس تلك البدل حتى نكون واضحين لجمـــهور المـــتزلجين. وأعضاء مرور التزلج فقط هم الذين يلبسون تلك البدل – الحـــدود واضحـــة وتبدو الحدود ضبابية عندما نأخذ في الاعتبار مثلاً آخر. فمثلاً لدى الحـــزب السياسي المحلي مجموعة صغيرة من الموظفين بالأجر للرد على الرســـائل، والتلفونات، وغير ذلك، لكن العضوية تكبر كثيراً على أي حال فـــي وقـــت الانتخابات عندما يمتلئ المركز الرئيسي بالعديد مـــن النـــاس والنشـــاطات

المختلفة. ومع أن كلاً من المرور التزلجي والحزب السياسي منظمات تطوعية، فإن كونها كذلك لا يعني أنها السبب في غموض مفهوم الحدود. مثال آخر من شركة الحاسب التي تشغل الحاسب الرئيسي في الجامعة التي أعمل بها لديها موظفون معينون للعمل أساساً في كمبيوتر الجامعة. هؤلاء الموظفون أصبحوا جزءاً من الجامعة أكثر منهم أعضاء في شركة الحاسب. كما أنهم يتمتعون بمواقف لسياراتهم أحسن مما أحصل عليه أنا بالرغم من أنني أنا الذي من الجامعة.

إن فكرة الحدود تفيدنا أن هناك شيئاً ما خارج المنظمة – انه بيئة المنظمة. فكما سنلاحظ، تركز النظريات التنظيمية الحديثة على البيئة. وللمنظمة بيئتان مادية واجتماعية. والبيئة المادية، والتي دائماً ما يتم تجاهلها من قبل المحللين التنظيميين، لا يمكن إغفالها. فجامعة ولاية نيويورك في مدينة الباني تغطي دائماً بثلوج كثيرة في فصل الشتاء، وتكاليف إزالة الثلوج ليس أمراً ثانوياً في ميزانيتها، إلا أن ميزانية أو تكاليف إزالة الثلوج يعتبر أمراً أكثر من ثانوي بالنسبة لجامعة كاليفورنيا في مدينة لوس انجلوس حيث تقل نسبة تساقط الثلوج في فصل الشتاء أو حتى تنعدم.

لقد أصبحت البيئة الاجتماعية هي مجال تركيز البحوث والنظريات، نظراً لاشتمالها على المنافسين، والمقننين، ومصادر أخرى من الضغوط والفرص للمنظمات. كما أن البيئة أيضاً هي مصدر للمدخلات بالنسبة

للمنظمات ومستقبل لمخرجاتها (تومسون، ١٩٦٧م) ، (كاتز وكاتز، ١٩٧٨م).

أخذاً في البال تلك الاعتبارات، فسوف نقوم بتعريف المنظمات فيما يلي: المنظمة هي تجمع له حدود واضحة نسبياً، ونظام قيم ومستويات من السلطة، وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية. يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البيئة ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على منسوبي المنظمة، وعلى المنظمة نفسها، وعلى المجتمع. هذا التعريف يبدو طويلاً وربما غير عملي، لكن هذه هي طبيعة موضوع البحث في مجال المنظمات.

بعض الأمور المتعلقة بالتعريف:

هناك نقطتان إضافيتان لا بد من مناقشتهما فيما يتعلق بالتعريف. أولاً تتصف المنظمات بتمايز داخلي، حتى أن معظم البحوث التي أجريت على الهيكل التنظيمي تركزت على ذلك التمايز، والمنظمات عبارة عن كيانات سياسية، ذات أحزاب متعددة، تناضل كأفراد وكوحدات من أجل السيطرة. وينبهنا كتاب مثل بنسون (١٩٧٧م) وهايدربرراند (١٩٩٧م) إلى وجود تناقضات داخل المنظمات. ويركز هؤلاء الكتاب على هذه التناقضات بين الطبقات من أجل المصالح ، لكن التركيز على التناقض الطبقي ليس ضرورياً لإدخال الطبقات في مسألة التناقضات هنا. وتشتمل المنظمات على

قوى معارضة وتنافس تلك القوى من أجل السيطرة على المنظمة. وطبيعة المنظمات أن أولئك الذين في مراكز القوة يحاولون المحافظة على مراكزهم، لكن حقيقة أن المنظمات تنطوي على قوة معارضة داخلية نقطة مهمة. إلا أن التعريف السابق يجب ألا يحجب عنا حقيقة أن للمنظمات تمايزات داخلية وتلك التمايزات ممكن أن تكون بذور الخلاف.

النقطة الثانية هي: إن من الضروري ومن المفيد باستمرار اعتبار أجزاء أو وحدات من المنظمات منظمات قائمة بذاتها، فقد لاحظ هيج (١٩٨٠م) أن هناك تنظيمات متعددة، هذه المنظمات من النوع التي من الحكمة أن تعامل أجزاؤها كمنظمات منفصلة. فالمؤسسات الحكومية الكبيرة، والمؤسسات المدموجة، والمنظمات ذات الأقسام المتعددة تتضمن وحدات من الممكن بل من الواجب أن تعامل كمنظمات مستقلة. لهذا السبب، يكفي أن نشير إلى أنه يمكن اعتبار الوحدات المستقلة في منظمة كبيرة منظمات قائمة بذاتها (وارنر، ١٩٨٠م) . فإذا كانت الوحدة تستطيع أن توفر مدخلاتها وتقوم بعملياتها وتستطيع توزيع منتجاتها، يمكن أن تعتبر منظمة، لذلك، فوكيل السيارات الجديدة والذي يعتمد في شرائه للسيارات على مصنع وحيد غير مؤهل لأن يكون منظمة في حد ذاتها بينما يعتبر صاحب معرض السيارات المستعملة والذي يعتمد كلية على بيع وشراء السيارات من مختلف الصناع والملاك منظمة في حد ذاتها. إن هذا عبارة عن تفريق فني، وسوف يتداخل في الواقع مع بعض المقارنات المفيدة. في واقع الأمر إن لوكيل السيارات

الجديدة مصادر أخرى غير بيع السيارات الجديدة، صيانة السيارات المباعـة، وبيع السيارات المستعملة، لكن التفريق يشير- علي أي حال- إلـى أهميـة توضيح الحدود بدقة.

إن التفريق بين وكيل بيع السيارات الجديـدة ومحـل بيـع السـيارات المستعملة يبرز أهمية الوسيلة التي سوف نستخدمها في تصنيف المنظمـات. فمن أحد الجوانب – بيع السيارات مثلاً – يتشابهان، ولكن من جانب آخـر – درجة الاستقلال من مورد وحيد مثلاً، ليسوا متشابهين، فالأقل استقلالية يمكن أن يكون أكثر ربحية، بينما الأكثر استقلالية يمكن أن يكون أقل أخلاقية فـي الجودة للمنتج وضمان السلعة. لذلك هناك العديد من المحاور التي يمكـن أن نصنف على أساسها المنظمات. وقبل الدخول في مناقشة تصنيف المنظمات، هناك سؤال مهم يتم تجاهله دائما يطرح نفسه.

هل المنظمات واقع؟

قد يبدو هذا السؤال ساذجاً، فمن البداية ونحن نناقش المنظمات المحيطـة بنا والتي نحن جزء منها. وقد ناقشنا بعض مخرجات المنظمات بالنسـبة للأفراد والمجتمع. إلا أن إعادة النظر بهذا السؤال- على أية حال- يظـهر معضلة أساسية في علم الاجتماع والفلسفة.

فمعظم المنظرين تطرقوا لهذا السؤال بطريقـة أو بـأخرى. فسـايمون (١٩٦٤م) مثلاً يحاج ضد تجسيد مفهوم المنظمة أو معاملته بأكثر مـن أنـه نظام لتفاعل الأفراد. ويذكر بلاو (١٩٦٤م) في مناقشـته المهمـة لنظريـة

التبادل، إن السلوك الفردي في المنظمات يعتمد على تبادلات مباشرة أو غير مباشرة بين الأفراد، حتى عندما تكون التبادلات غير متماثلة أو غير متناسقة.

محللون آخرون مثل بنسون (١٩٧٧م) ، والذين ينحون منحاً فردياً، يزعمون أن واقعية المنظمات هي عبارة عن بناء اجتماعي في أذهان الفاعلين التنظيميين. والموقف المتخذ في هذا التحليل هو أن المداخل الفردية غير مكتملة من ناحيتين:

المنظمات والأفراد: فأولاً، يتصرف الأفراد باستمرار داخل المنظمات من غير أن يشتركوا في تبادلات مباشرة أو غير مباشرة. وهناك سلوكيات يتم تعلمها في أوضاع تبادلية لكنها تنفذ بدون الرجوع ذهنياً إلى عملية التفاعل. ويصبح السلوك نوعاً من تعلم (ميكانيزم) المثير والاستجابة، أخذاً في الاعتبار إلغاء متغير التفاعل كعامل معترض، فالكتبة في محل تجاري، مثلاً، مدربين على إدخال كل المعاملات في جهاز الكمبيوتر، ويقوم صرافو البنوك بالتأكد من حسابات العملاء. وعندما يقرر الكمبيوتر أوضاع حساباتنا، فإنه يكون بذلك قد حل محل الأفراد في إجراء ذلك العمل الروتيني.

والمنظمة تدرب وتلقن، وتقنع أعضاءها بالتصرف بما يتناسب ومتطلبات مواقعهم، فتصبح التصرفات منظمة تقريباً وروتينية ولا تتطلب التفاعل كمرجعية لها، بل إنه في بعض الأحيان يكون للمشاعر والأحاسيس أساس تنظيمي. فقد أوضح بحث هوستشيلد (١٩٨٣م) على موظفي الرحلات الجوية

أن بعضاً من المضيفين على الأقل تعلموا أن يحسوا بالتصرف الودي الذي يصورونه أو يستعرضونه خلال الرحلة، فإحساسهم الداخلي، وكذلك سلوكهم الخارجي، يستندان على تدريب تنظيمي.

ولا نعني مناقشة السلوك على أنه ذو أساس تنظيمي، أكثر منه فودي أو تفاعلي، إن التنظيم يحدد (السلوك). هناك أوقات يكون للفرد دور كبير في تحديد السلوك كما أن له (الفرد) دوراً أساسياً في استمرار المنظمة. المقصود هو أن المنظمة قد تكون هي المحدد الرئيسي لأفعال الفرد في بعض المواقف كما قد تكون محدداً مهماً في أوضاع أخرى. وفي مناقشتهم للعوامل التي تسهم في نوع توقعات الدور الذي يحمله أحد أعضاء المنظمة تجاه الآخر (توقعات الدور لها أهمية حيوية في وضع تفاعلي) يذكر كاهن ورفاقه (١٩٦٤م):

يحدد النطاق التنظيمي الواسع إلى حد كبير توقعات الدور الذي يتمركز في عقلية أفراد التنظيم من حيث المباحات والمحرمات المتعلقة بوضع معين. يقرر الهيكل التنظيمي والتخصص الوظيفي وتوزيع العمل، ونظام المكافآت الرسمي المحتويات الخاصة بأي مكتب، ما المفروض أن يعمله شاغل ذلك المكتب، مع ولمن، تحدده تلك العوامل وبعض الخصائص الأخرى للمنظمة نفسها؟ وعلى الرغم من أن أناساً آخرين يقومون بكتابة ووصف الشي المطلوب ونوع الجزاء المترتب على عدم القيام به، فإن الخصائص الهيكلية ثابتة بكفاية لدرجة أنه يمكن معاملتها باستقلال أو بمعزل عن الأشخاص المعنيين من افراد التنظيم. ولأجل خصائص مثل الحجم، عدد المصفوفات،

ومعدل النمو، تبقى الحاجة للتجريد التبريري للخصائص التنظيمية من السلوك الفردي أكثر وضوحاً (ص، ٣١).

ويتناول كل من دنكرلي وكليق هذا الموضوع من منظور القوة حيث يعتقدان أن قدرة الإدارة على فرض سيطرتها على أعضاء المنظمة يعني أن المنظمات تفترض وجود حقيقي للأشخاص الذين يميلون للإذعان لهذا التنظيم، أي بما أن المنظمة لديها قوة وسيطرة على الفرد إذا فهي حقيقة (ص، ٢٠٩-٢١٠).

ومن وجهة نظرنا هنا أن المنظمات حقيقة إلى المدى الذي تكون فيه العوامل التنظيمية مسؤولة عن جزء من سلوك الأفراد في كل الأوقات في المنظمة. والنسبة الدقيقة للاختلافات في سلوكيات الأفراد بسبب العوامل التنظيمية، كنقيض للعوامل الفردية والتفاعلية لا يمكن تحديدها في الوقت الراهن. إن موقفنا هنا هو أن العوامل التنظيمية مسؤولة عن كثير، إن لم يكن كل الاختلافات في السلوك في بعض الظروف (وهذا هو غرض برامج التدريب والتلقين في عدد من أنواع المنظمات). بعبارة أخرى، تتفاعل العوامل التنظيمية مع المحددات السلوكية الأخرى.

ومن ناحية أخرى، تعتبر المنظمات حقيقة بالنسبة للأفراد، حيث يناقش كالبيرق وبيرق (١٩٨٧م) أسواق العمل داخل الشركة Firm Internal Labor) Markets (FILM) . تلك هي الأبنية الوظيفية التي تحول إليها الناس في مسيرتهم المهنية، فالوظائف توجد قبل الأشخاص. ويستخدم وايت (١٩٧١م)

فكرة "سلسلة الشواغر" لوصف الظاهرة. فعندما تشغر مراكز في منظمة، فإن سلسلة من الشواغر تحدث كنتيجة لشغور المركز أو المراكز ثم تحدث عدد من الشواغر الأخرى التعاقبية لفكرة السلسلة. ويذكر كالبيرق وبيرق أن في المنظمات الكبيرة، هناك العديد من السلاسل في أقسام المنظمة المختلفة.

المنظمات كأفراد عاملين: إلى هنا ونحن نعامل المنظمات كحقيقة مركزين بذلك على سلوكيات الأفراد داخل المنظمات. إلا أن هناك حقيقة أساسية وهي هل المنظمات لها وجود خاص بها، أكبر من سلوك وأداء الأفراد العاملين بها؟ إن السؤال هو، هل تتصرف المنظمات بدون أفرادها؟ إن الإجابة أيضاً بالتأكيد، وهذا السبب الثاني لجعل النظر إلى المنظمات على أنها ناتج من تفاعل الأفراد وبنائهم لحقيقتها في أذهانهم مفهوماً ضيقاً.

بعض خصائص التعريف التي نوقشت سابقاً تعطي مؤشرات لوجود المنظمات، فحقيقة أن المنظمات تستمر أو تبقى لفترة من الزمن وتغير منسوبيها يفيد بأن المنظمات تعتمد على أفراد معينين. فالجامعات تعيش أكثر من أجيال الطلبة والأساتذة الذين يمرون من خلال بواباتها. وكذا شركة جنرال موتورز مازالت باقية ولفترة طويلة. كما أن الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال آخر.

بل يمكن أن يكون للمنظمات دورة حياة بما في ذلك الموت (كمبرلي ومايلز وشركاؤهم، ١٩٨٠م)، لكن الحقيقة أن منظماتنا السائدة تستمر عبر الأجيال. وحتى عندما نستخدم دورة الحياة كوسيلة لتحليل المنظمات، يجب ألا ننسى أن المنظمات يمكن أن تقوم ببعض الأفعال لإطالة أعمارها، مثل

أخذ قروض من الحكومة، تمرير تشريع مفضل، القيام بحملة إعلانية، أو فتح أسواق جديدة.

وعندما يلتحق أعضاء جدد بالمنظمة للمرة الأولى، يواجهون ببناء اجتماعي يتضمن نمط التفاعل بين الأعضاء التنظيميين وتوقعاتهم تجاه أولئك الجدد، ومجموعة من التوقعات التنظيمية لسلوكهم، فليس المهم من هم الأفراد، لأن المنظمة سبق وأن أسست نظماً معيارية وتوقعاتية يجب أن تتبع بغض النظر عمن سيكون موظفوها، وتستمر في بقائها (أي المعايير والتوقعات) بغض النظر عن تحولات واستقالات العاملين. ومع أن الأفراد يؤسسون المعايير والتوقعات، إلا أنها بكل تأكيد تستمر أكثر ولفترة طويلة تفوق بقاء الأشخاص الذين أسسوها في البداية.

وتؤثر العوامل التنظيمية على صناعة القرار في المنظمات، فالقرارات الروتينية يمكن أن تبرمج مسبقاً، مثل: عندما يظهر جهاز الحاسب الحاجة إلى تزويد المستودع بقطعة معينة نظراً لنفادها وعمل أمر توريد لسد النقص الحاصل. كما أن قرارات مهمة أخرى تتعلق بالمستقبل والاتجاه التنظيمي تتأثر بقوة بالعوامل التنظيمية. وتتأثر القرارات بقوة الأشخاص من متخذي القرارات. وتنتج القوة من شغل منصب تنظيمي، وتعتمد القرارات على أعراف وسوابق، كما تعتمد على علاقة المنظمة ببيئتها، ولتلك الاعتبارات التنظيمية تأثير على كيفية صنع الأفراد في الهرم التنظيمي للقرارات نيابة عن المنظمة.

وعندما نسمع عبارات مثل: "إنها سياسة المنظمة"، "أعلن البيت الأبيض اليوم ..."، "جامعة س لا تسمح بالغش"، فهي عبارات تفهم على أنها تتعلق بمنظمات، فالمنظمات لها سياسات، وتقوم بالإعلان، ويمكن أو لا يمكن أن تسمح بالغش. كما أنها تصنع السلع، وتطبق السياسات، وتحمي المواطنين قاطبة. إن تلك الأفعال أفعال تنظيمية وتتطلب خصائص تنظيمية ليست خصائص الأفراد. وتتم تلك الأفعال عن طريق أفراد- حتى في حالة الرسائل الحاسوبية، التي تبرمج عن طريق أفراد - لكن أصول الأفعال تبقى في المنظمات. ولب الموضوع أن للمنظمات مخرجات من النوع الذي ناقشناه في الفصل الأول.

إن المناقشة هنا لها افتراضات فلسفية يجب مراجعتها. فبانتهاج منهج بوريل ومورقان (١٩٧٩م، ص ٤-٧)، من الممكن ملاحظة أنه بالنسبة "للوجودية"، نحن نتبنى الواقعية كنقيض "للتحددية". ويقول المذهب "التحددي" إن الواقع يوجد فقط في عقل الإنسان. بينما العالم الخارجي مبني من التكوينات الاصطناعية المتكونة في عقول الناس. أما الموقف "الواقعي" فيقول إن العالم خارج عقل الإنسان هو عالم واقعي مكون من أبنية صلبة محسوسة، وثابتة. وقد ذهب وارينر (١٩٦٥م) مذهب الواقعية في تحليله للجماعات ونحن ندرس نفس المذهب في دراستنا للمنظمات.

وقد كتب زمل (١٩٠٢م، ص ١٩٣) قبل ما يقرب من (٩٠) عاماً:

السؤال المتبادر الآن- على أي حال- هل سمات الخلق في كل المجموعة ليست منحدرة من العدد المحدد من أعضاء المجموعة، والتي في تلك الحالة،

طبعاً، ردة الأفعال بين الأفراد تكون الحادثة الحقيقية والملحوظة. إن السؤال يفترض تماماً- علي أي حال- أنه ليس الأعضاء في حالتهم الفردية، لكن تجمعهم في صورة الكل هو الذي يكون الآن هدف الاستعلام أو التساؤل. والصورة التي نراها عن الكل هي المنظمة.

معرفياً، الموقف المتخذ هنا موقف إيجابي حيث نرغب في إيضاح والتنبؤ بما سيحدث في عالم المنظمات بالبحث عن التناسقات والعلاقات السببية بين العناصر المتعلقة بالمنظمات. السببيون يعتقدون أن العالم نسبي ويمكن أن يفهم فقط من وجهة نظر الفاعلين في وضع معين.

كما يقترح كل من يوريل ومورقان أن يؤخذ في الاعتبار الاقتراحات المختلفة عن الطبيعة الإنسانية عند التحليل التنظيمي. ويباينون بين موقف "التطوعيين" و"الحتميين". فالتطوعيون ينظرون إلى الناس على أنهم مستقلون تماماً وأحرار في تصرفاتهم، بينما يرى الحتميون أن الناس محكومون كلياً بالوضع أو البيئة التي يوجدون بها. وتحليلنا هنا يميل إلى موقف الحتميين من غير اعتناقه كلياً.

وأخيراً، هناك موضوع المنهج. فمن جهة، هناك المنهج الواقعي، الذي يؤكد على التحليل المفصل للمعاني التي يلحقها الفاعلون الاجتماعيون بالوضع الذي هم فيه، ويركزون على وجوب كتابة المعاني التي يلحقها الفاعلون بالوضع بنفس المفردات. ومن جهة أخرى، يركز المنهج التجريدي على اختيار الفرضيات بصراحة علمية واستخدام وسائل بحثية منظمة أو

مقننة. وفي هذا التحليل، سوف نستخدم المذهب التجريدي، مع ملاحظة أن الدراسات الواقعية يمكن أن تقدم استبصارات نافعة وتسهم في تطوير الاختبارات الصارمة لتلك الاستبصارات.

إن جزءاً من الصعوبة في دراسة حقيقة المنظمات آت من الطرق المستخدمة، فهناك تقليد عريق في الحصول على المعلومات عن طريق مستجيبين في المنظمات. ويكون ذلك عن طريق معلومات تجمع من أصحاب الخبرة أو المراكز في المنظمات أو عن طريق عينات من العاملين في المنظمات. وقد اقترح كل من لازارفيل ومينزل (١٩٦١م، وانظر بارتون، ١٩٦١م) أن بالإمكان بناء خصائص تنظيمية من معلومات جمعت عن الأفراد، وذلك عن طريق استخدام المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، ووسائل مماثلة. كما أنه من الممكن الحصول على معلومات من الأفراد عن المنظمات. فقد عرض كل من لنكولن وزيتز (١٩٨٠م) تكنيكاً ممكناً بواسطته تجميع معلومات، من أفراد واعتبارها تمثل المستوى التنظيمي وبقوة إيضاحية كبيرة. كما أنه من الممكن أيضاً الحصول على معلومات عن منظمات عن طريق أعضاء أو منسوبي منظمات أخرى، كما يبينه لنا بحث كل من بلاو ورابيرنوفيك (١٩٨٩م). فقد طلبوا في بحثهم من مديري منظمات غير تجارية في ولاية نيويورك ليصفوا لهم كيف يتفاعلون، عادة مع منظمات أخرى مماثلة وفيما إذا كان هناك إي ازدواجية في الخدمات التي يقدمونها. وبدا واضحاً أن المديرين يواجهون صعوبة في تعريف ووصف المنظمات الأخرى وعاملوها ببساطة وكأنها حقيقة أو واقعية (أي موجودة) فقد كانت، تلك المنظمات في تصورهم شيئاً كلياً.

والمناقشة النهائية بالنسبة لواقعية المنظمات هى أن لها مخرجات حقيقية. هذه النقطة شرحت باستفاضة في الفصل الأول ولا حاجة لإعادة مناقشتها هنا.

لقد أجريت هذه العجالة المطولة لموضوع واقعية المنظمات بغرض تحديد المنظور الذي سيتخذه التحليل في هذا الكتاب. وكما خلص كل من روبرتس، هيولن، وروسو (١٩٧٨م) في أن العلماء الاجتماعيين يختلفون في اهتماماتهم، فبعضهم يهتم بالظاهرة الفردية والبعض بظاهرة الجماعة، والبعض الآخر بالظاهرة التنظيمية. وكل اهتمام من تلك الاهتمامات مشروع ويمكن أن يكوّن صورة جميلة. وقد أوضح بفر (١٩٨٢م) أن الفرق بين البنائية والفردية يسود النظرية التنظيمية. والتحليل الحالي اختياري مقصود مع ميل تنظيمي قوي.

نماذج المنظمات:

من مناقشتنا للتعريفات المختلفة للمنظمات ولحقيقة المنظمات يمكن أن نخلص إلى القول أن المنظمات تشترك في عدد من الخصائص ولذلك يمكن أن تكون من طبقة أو نوع واحد. وهذا صحيح من جهة. فكما أن هناك خصائص معينة تمكننا من تمييز البشر عن غيرهم من المخلوقات، بإمكاننا أيضا أن نميز المنظمات عن بعض أشكال التجمعات.

ويجب ألا تحجبنا أهمية العموميات عن الفروق. والفرق العجيب المدهش بين النساء والرجال نموذج مفيد جداً. وقد أعطي الفرق المهم معني اجتماعياً

كبيراً. وكثير من النماذج التي تكونت عن الناس كالتصنيف على أساس السن أو الجاذبية، أو القدرات، تعتمد على معاني اجتماعية.

هذه النقطة صحيحة بالنسبة لنماذج المنظمات. فكثير من الفروق التي نكونها بشكل عام بين المنظمات، مثل ، تجارية أو غير تجارية، هي تكوينات اجتماعية. وفي بعض الأحيان تكون تلك التكوينات مفيدة، وفي أحيان أخرى لا تكون كذلك، ومثلما أن التمييز على أساس الجنس، كالرجال مقابل النساء مفيد جداً في بعض الظروف، فإنه يكون غير مفيد في أوقات أخرى، كأن يختار أحدنا عضو هيئة تدريس جديد أو طلبة جدد، ويكون اختياره مبنياً على أساس الجنس. فإن ذلك الاختيار لا يكون مناسباً، كذلك أيضاً التمييز المبني على الربحية/ عدم الربحية لا يكون مناسباً عند دراسة موضوع مثل العلاقة بين التشابك التنظيمي وأنماط اتخاذ القرار.

يدرك المحللون التنظيميون جيداً أهمية النماذج، لكنهم مقتنعون في نفس الوقت أن النماذج السهلة نسبياً، أو البديهية قد تضيف كثيراً من الغموض أكثر مما تبين أو توضح، وقد لاحظ بيرو (١٩٦٧م) مثلاً أن:

تختلف نماذج المنظمات – بالنسبة لوظيفتها داخل المجتمع- كثيراً داخل كل نموذج تماماً كما تختلف فيما بينها . فبعض المدارس ، أو المستشفيات مثلاً، وشركات الصلب قد تتشابه فيما بينها بسبب خصائصها الروتينية أكثر من تشابهها فيما يتعلق بالروتين من عدمه داخل كل مجموعة من تلك المنظمات، وهكذا. فلو افترضنا أننا ثبتنا المتغير الرئيسي وذلك بمقارنة عدد من المدارس أو عدد من مصانع الصلب، فإن ذلك الافتراض غير مضمون

حتى ننظر إلى التقنية المستخدمة في مدارس كثيرة أو في عدد من مصانع الصلب (ص، ٢٠٣).

ونظراً لأننا يمكن أن نختلف مع بيرو وتركيزه على التقنية كعامل رئيسي، إلا أن وجهة نظره مهمة جداً. إنها الخصائص التنظيمية التي يفترض أن تستخدم كأساس للتصنيف، إن الخطأ الكبير الذي وقعت فيه معظم محاولات التصنيف هو البساطة المفرطة، وذلك باعتمادها على خاصية واحدة فقط. النماذج التي يتم اشتقاقها "يمكن أن توسع بلا حدود كلما أمكن استخدام متغير جديد لشرح طبقة جديدة" (كاتز وكاهن، ١٩٦٦م، ص، ١١١). إن المشكلة مع النماذج لا تقتصر فقط على المنظمات حيث يذكر بورنس (١٩٦٧م) أن "تاريخ علم الاجتماع، من عصر مونتسكو إلى سبنسر، ماركس إلى فيبر نفسه، مملوء بحطام من النماذج الدفينة والتي تخدم كأرضية لمعركة حرب الشوارع الأكاديمي الذي ينتهي عادة إلى مناقشة نظرية" (ص، ١١٩).

النماذج التي تحولت إلى أنقاض لم تتوقف عند فيبر. كما علق، مكيلفي (١٩٨٢م) "سوف يبقى علم التنظيم يتخبط في مد المستنقع العلمي حتى يحدث تطور ملحوظ في الأنظمة أو القوانين". وبالنسبة للأنظمة أو القوانين، يشير ماكيلفي لأسلوبه الخاص في التصنيف، والذي سوف نناقشه بعد قليل. وعلى الرغم من تلك الابتهاجات والحاجة الماسة لوجود تصنيف فإننا مازلنا نفتقد إلى نموذج تنظيمي مناسب.

وعلى الرغم من أن بعض النماذج يمكن أن تستخدم في تحاليل قليلة ومحدودة، مثل مقارنة المنظمات بالنسبة لمعدل الدوران، ومعدل النمو، أو معدل الاستثمار في البحث والتطوير، إلا أن تصنيفاً من هذا النوع تكون استخداماته، محدودة. حيث تنتهي إلى معرفة شيء واحد فقط عن المنظمات، وليس فهماً لها بتشابكاتها الغنية.

إن جوهر أي محاولات تصنيفية يكمن في قدرة المتغيرات الرئيسية على تحليل الظاهرة محط الدراسة. وبما أن المنظمات كيانات معقدة جداً، فيجب أن تظهر النماذج التصنيفية تلك الصعوبات، إن أي تصنيف مناسب شامل يجب أن يأخذ في الحسبان الظروف الخارجية المتنوعة، النطاق الكلي للأفعال والتفاعلات داخل المنظمة، ومخرجات السلوك التنظيمي. ومراجعة مختصرة لبعض الجهود المبذولة لتصنيف المنظمات سوف توضح المتغيرات التي سبق أن استخدمت، الفشل النسبي لتلك المحاولات، وبعض الاتجاهات المستقبلية لجهود التصنيف.

بعض التصنيفات:

لأغراض التحليل الحالي، سوف نستخدم مفردات "تبويب"، أو "تنميط" ،أو "تصنيف" تبادليا، على الرغم من أن كل مفردة لها معنى خاص بها (بيرنز، ١٩٦٧م، ص، ١١٩، مكيلفي، ١٩٨٢م). وأكثر أنواع الأنماط أو النماذج شيوعاً هو ما أسماه وارينر (١٩٨٠م) التقليدي، الشعبي، أو التنميط البديهي.

لذلك، فالمنظمات يمكن أن تصنف إلى فئات ربحية أو غير ربحية. إن هذا يوضح فرقا مهما في بعض الحالات لكن ليس في حالات أخرى، كما سنرى.

نوع آخر من التنميط البديهي هو تصنيف المنظمات تبعا "لقطاعاتها" الاجتماعية، مثل: تعليمي، زراعي، صحي وعلاجي، وهكذا. تلك التصنيفات، مثلها مثل التفريق الربحي وغير الربحي، يمكن أن تخفي أكثر من أن توضح. ويذكر وارينر (١٩٨٠م) أن هذه التنميطات تحتوي على محاور تتداخل بطرق غير متوقعة. كما أنها غير علمية حيث إن الفئات التي تنتمي إلى بعضها بصورة منظمة. إن المشكلة الرئيسية لتلك التنميطات البديهية إنها لا تبوب أو تصنف. فجامعة ولاية نيويورك مثلا، تتكون من كليات متوسطة (كل سنتين)، كليات (كل أربع سنوات)، مراكز دراسات عليا جامعية، كليات طب ومستشفيات تابعة لها، كليات متخصصة في السيراميك، الغابات بالإضافة إلى مركز إداري رئيسي خارج الحرم الجامعي ولا علاقة له بالطلاب. أيضا، هناك مركز أبحاث شبه مستقل لا يقوم بإجراء الأبحاث بل يسعى إلى توفير الدعم المالي للأبحاث -دور مقاول- ومديرون يمنحون ويتعاقدون- دور إداري. وفي تصرف مشابه، تمنح شركة جنرال موتورز والجيش الأمريكي شهادات جامعية – دعم مادي. فهل لشركة جنرال موتورز، والجيش الأمريكي وجامعة ولاية نيويورك نفس النمط أو النوع من المنظمات؟ بالطبع لا. لقد أدى هذا النوع من الصعوبة إلى أن يبحث المحللون التنظيميون ويحاولون تطوير أنواع أخرى من التصنيفات. وأول نوع سوف نناقشه هو "المقصود" (وارينر، ١٩٨٠م) أو التصنيف "الخاص" (مكيلفي، ١٩٧٨م) والذي سوف يركز على جانب محدود من المنظمة.

ثم سوف ننتقل من مشاريع سهلة نسبياً إلى صيغ أكثر تفصيلاً. ونموذجاً للمشاريع السهلة هو ما اقترحه بارسونز (١٩٦٠م، ص ٤٥-٤٦)، والمبني على نوع الوظيفة أو الهدف المتحقق بواسطة المنظمة. في هذا التحليل، كان بارسونز مهتماً بالروابط بين المنظمات والمجتمع الواسع. حيث فرق بين أربعة أنوع من المنظمات، تبعاً لما تسهم به في المجتمع.

أول نوع هو منظمة الإنتاج، التي تنتج أشياء تستهلك بواسطة المجتمع. النوع الثاني هو الموجه إلى أهداف سياسية، أنه يسعى إلى ضمان وصول المجتمع إلى أهدافه القيمة، كما أنه يولد ويوزع القوة داخل المجتمع. النوع الثالث هو التنظيم الموحد أو البرامج، والذي ترتكز أغراضه هي حل النزاعات، توجيه الدوافع، إشباع التوقعات المؤسساتية، وضمان عمل أجزاء المجتمع مع بعضها البعض. النوع الأخير هو تنظيم العناية بالأنماط، والذي يسعى إلى توفير الاستمرارية الاجتماعية من خلال النشاطات التعليمية، والثقافية، والتعبيرية.

ومع أن تلك الأنشطة مهمة بكل وضوح للمجتمع، فإن هذا النوع من النشاط التصنيفي لا يذكر شيئاً كثيراً عن المنظمات المعنية. فأولاً، بعض المنظمات يمكن أن توضع في أكثر من فئة. فشركة كبيرة، مثل آي بي إم، واضح أنها شركة إنتاج لكنها مهمة أيضاً في توزيع القوة. كما أنها جزء مهم من مجتمع البحث فإسهامات الشركة للأوقاف والكليات، ومحاولاتها العمل مع الشباب غير المحظوظين، تضع نفس الشركة في فئات أخرى.

وجهودها الرئيسية هي الإنتاج، لكن هذه الاهتمامات الفرعية تجعل مشروعاً تصنيفياً مثل مشروع بارسونز أقل من أن يكون ذا فائدة كلية. كما أن ذلك التنميط لا يميز بين خصائص المنظمات أنفسها. وكما ذكر بيرو، يمكن أن يكون هناك اختلافات كثيرة – وكبيرة – داخل تلك الفئات مثلما يكون بينها.

مدخل آخر لتطوير تصنيفات محددة يمكن الاستدلال عليه من بحوث كل من اتزيوني (١٩٦١م) بلادو وسكوت (١٩٦٢م). لقد حاول كل من أولئك الباحثين تصنيف المنظمات على أساس مبدأ فردي. وجهود أولئك الباحثين تستحق العناية نظراً لما لها من أهمية في أدبيات موضوع التصنيف.

يستخدم اتزيوني مبدأ الطاعة كأساس لنظامه. والإذعان أو الطاعة هو الكيفية أو النمط الذي يذعن فيه المشاركون في المستويات الدنيا من المنظمة لأوامر وتوجيهات المسئولين في المنظمة. ويعبر عن الإذعان من خلال قيام العاملين بواجباتهم الوظيفية في المنظمة. وبالنسبة لاتزيوني، هناك ثلاثة أسس للسلطة. إجبار، ومكافأة أو تعويض، والانصياع للقيم. كما أن هناك أيضاً ثلاثة أسس للإذعان – اغترابي، ونفعي أو حسابي، وأخلاقي. وحاصل نموذج تصنيف ثلاثة – في ثلاثة هو تسعة أنواع من المنظمات، مع وجود أغلب المنظمات في أنماط متطابقة، مثل: إجباري، ومكافأة – حسابية، ومعيارية – أخلاقية. والأنواع غير المتطابقة، مثل: إجباري – نفعي سوف تميل إلى التحول إلى التطابقية.

ولقد انتقد مدخل اتزيوني من عدة وجوه، فبيرنس (١٩٦٧م) يذكر أن أسباب التطابق أو عدم التطابق لم توضح جيداً. كما وجد هال ورفاقه

(١٩٦٧م) إن من الصعوبة وضع بعض المنظمات في فئات اتزيوني. فالمدارس الحكومية، مثلاً، يمكن أن يوجد بها إذعان اغترابي حسابي، وأخلاقي بالنسبة لبعض عينات الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، وجدوا أن التنميط لا يتصل أو يرتبط جيداً بخصائص بنائية مهمة مثل: التشابك والرسمية (انظر ولدن ١٩٧٢م، وهال ورفاقه ١٩٧٢م، لمناقشة إضافية لهذا) وينتقد كليج ودنكرلي (١٩٨٠م) (ص، ١٤٢-١٥٤) نموذج اتزيوني لعدم تناسقه المنطقي وعدم اهتمامه بالبيئة التنظيمية.

وخشية أن تقود هذه المناقشة إلى القول أن عمل اتزيوني ساهم قليلاً أو لم يساهم يجب أن نذكر أن اتزيوني ألحق عمله الأصلي بتجميع نحو (٦٠) دراسة استخدمت نمطية. لقد وصل إلى أن أنماط الإذعان التي تم توقعها باستخدام تصنيفه موجودة بشكل عام. إذاً فنمط الإذعان يبدو للتمييز بين المنظمات بالنسبة لأنماط اذعان أعضائها، لكنه ليس تنميطاً أو تصنيفاً شاملاً. وتنميط اتزيوني مفيد إذا كان الهدف دراسة أنماط الإذعان، لكنه غير مجدٍ لأغراض أخرى.

وأساس تصنيف بلاو وسكوت هو السؤال من المستفيد؟ وتخدم الإفادة التنظيمية كأساس لتصنيفهم الرباعي. تلك الأصناف هي: منظمات الفائدة المتبادلة والتي يكون فيها الأعضاء أنفسهم هم المستفيدون الرئيسيون ، منظمات تجارية والتي فيها الملاك هم المستفيدون، منظمات الخدمات ويكون المستفيدون فيها هم العملاء، ومنظمات المصلحة العامة والتي يستفيد منها المجتمع بشكل عام.

ويقترح بيرنس (١٩٦٧م) أن من الصعوبة تحديد مجموعة اجتماعية واضحة، مستقرة ومتماسكة تخدمها منظمة واحدة والمستفيدون أنفسهم بينهم شقاق، وعدم اتفاق، وينشغلون في صراع على القوة. ويشير كل من كليج ودنكرلي (١٩٨٠م) إلى أن هذا المدخل لا يتعرض أيضاً إلى النقطة المهمة فيما يتعلق بمن يحكم المنظمة أو من لا يستفيد من نشاطاتها، وقد واجه هال ورفاقه (١٩٦٧م) صعوبة في وضع منظمات، مثل المدارس، في فئة وحيدة، ومثل ما كانت الحال بالنسبة لمدخل اتزيوني. ويجب أن نضع في الاعتبار أن اهتمام بلاو وسكوت بمفهوم "المستفيد" كان سابقاً لاهتمامهما بمن المستفيد أو المتضرر من المخرجات التنظيمية.

وكمثال أخير على تكوين تصنيف مقصود، سوف نتحول إلى المدخل الذي تقدم به منتزبيرق (١٩٧٩م). انه مدخل متعدد الجوانب، يعتمد كثيراً على الطرق التي تصمم بها المنظمات أنفسها لمواجهة كل الاحتمالات. النوع الأول هو البناء البسيط، مثل إدارة حكومية جديدة، أو معرض سيارات يملكه شخص متحمس، أو كلية صغيرة يرأسها مدير طموح، أو حكومة جديدة يرأسها قائد ديمقراطي. فالملاحظة في هذه الحالة مباشرة. المنظمات صغيرة وتوجد في بيئات غير مستقرة وتقنياتها ليست معقدة.

النوع الثاني هو الآلية البيروقراطية، مثل نظام البريد، أو نظام شركة تصنيع الصلب، أو شركات الطيران، أو السجون. تلك المنظمات تشترك في خصائص من العمل المقنن، ذات حجم كبير، تعمل في بيئة مستقرة، ويتحكم فى قراراتها أناس خارج محيطها التنظيمي.

النوع الثالث هو بيروقراطية المتخصصين، مثل جامعة، مكتب محاماة، وكالة الضمان الاجتماعي، شركة منتجات حرفية، أو مركز صحي. فالعمل مقنن بواسطة متخصصين أو من خلال تدريب حرفي، والبيئة مستقرة، لكنها لا تتضمن تحكم من خارج المنظمة. العامل الرئيسي هنا هو مهارات ومعارف العمال المنفذين والذين هم إما متخصصون أو عمال محترفون ذوو مهارات عالية.

النوع الرابع هو الشكل التقسيمي، ممثلاً في الشركات العملاقة، الجامعة متعددة المواقع، أو الاقتصاد الاشتراكي. فكل قسم له بناؤه الخاص به، الذي يمكن أن يأخذ واحداً من الأشكال الأخرى التي ذكرناه سابقاً في هذا التصنيف.

أخيراً، هناك البناء المصمم خصيصاً لغرض معين. هذا الشكل المعقد يتمثل في المنظمات الفضائية، المنظمات الفنية الجديدة ومختبرات البحوث والتنمية في العلوم المتقدمة. فبيئاتها متغيرة وغير معروفة، وبناؤها قابل للتغيير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ولمنتزبيرق مدخل معقد من خلاله ظهرت هذه التصنيفات التنظيمية. والنقطة المهمة هنا هي حقيقة أن هذه التجميعات بددت العرف السائد حول سبب وكيفية اختلاف المنظمات، يقترح منتزبيرق أنه يجب أن ننظر للخصائص التنظيمية نفسها على أنها الأساس لمدخل التصنيفات، وهذا بالضبط ما يقدمه معتنقو التصنيفات التجريبية العلمية.

التصنيف العلمي للمنظمات:

يسلك معتنقو ومحاولو تطوير تصنيف علمي للمنظمات مدخلا مختلفا لموضوع التبويب. (هاس، هال، وجونسون ١٩٦٦م ، بف، هكسون، وهننقز ١٩٦٩م، مكيلفي ١٩٧٥م، ١٨٧٨م، ١٩٨٢م، بايندر ومور ١٩٧٩م، واريتر ١٩٨٠م، كاربر وسنايزك ١٩٨٠م، ميلر وفرايسون ١٩٨٤م) ويقصد بالتصنيف العلمي التنظير والتطبيق (مكيلفي ١٩٨٢م، ص، ٤٦٢).

جهود هاس، هال، وجونسون كانت صممت لتكون علمية بالنسبة للمنظمات، كتلك المستخدمة في علم الحيوان لتمييز الفقاريات على مستوى الصنف الواحد (برمائيات، ثدييات، طيور، وزواحف)، وعلى مستوى الطبقة، وهلم جرا. فباستخدام معلومات عن (٧٥) منظمة ونحو (١٠٠) متغير تنظيمي مختلف، تمكنت هذه الدراسة من إيجاد نحو تسع طبقات من المنظمات. ولسوء الحظ، كانت أسس التمايز بين الطبقات هي الخصائص التنظيمية. لقد كان من أسباب ظهور نتائج غير مفيدة وسيلة القياس المستخدمة أو ربما يكون هناك متغيرات رئيسية لم تدخل في التحليل. وعلى أية حال، هذه الجهود الأولية لإيجاد نموذج تصنيفي مبني على أساس تجريبي بواسطة الخصائص التنظيمية لم يتمخض عنه تصنيفات مفيدة.

أما جهود كل من هف، هيكسون، وهننجز فهي محاولة لتصنيف المنظمات حسب خصائص هيكلية مهمة. كما كانت أيضاً تستند على أساس تجريبي واستخدمت المحاور الهيكلية التالية:

(١) بنية النشاطات، أو درجة التقنين أو الروتينات، مدى رسمية الإجراءات، تخصيص الأدوار، واشتراط المنظمة لسلوكيات محددة، (٢)

تركيز السلطة، أو مركزية السلطة في المستويات العليا من الهرم وفي ضبط وحدات خارج المنظمة، و (٣) ضبط انسيابية خط العمل، أو كون التحكم في انسياب العمل يتم بواسطة موظفي الخط كنقيض للتحكم عن طريق إجـواءات لا يكون للإنسان دور فيها. فباستخدام عينة من (٥٢) منظمة بريطانية، وهذه الأسس الثلاثة للتبويب، طوّر بف، هيكسون، وهيننجز نموذجاً علمياً مكونـــاً من سبعة نماذج أساسية.

واستخدم ميلر و افريســون (١٩٨٢م) (٨١) حالـة دراسـية منشـورة ليستنتجوا تصنيفهم العلمي. وقد كان هذا الجهد مقصــوراً علـى الشـركات التجارية ولذلك فلم يكن نموذجاً علمياً تنظيمياً بالمعنى الصحيح.

وانتقد مكيلفي (١٩٧٥م) جهود هاس ورفاقه في عدة نقاط، ويشير انتقاده إلى الصعوبات والتعقيدات في مجهود التصنيفات تتمثل فى :

١- يجب أن تشمل عدداً أكبر من المنظمات، وإذا لم يكن ذلـــك ممكنـــاً فيجب استخدام وحدات ثقافية مهمة مثل أمة – دولة.
٢- يجب توظيف عينة احتمالية من المنظمات.
٣- يجب أن تكون المواصفات التنظيمية شاملة قدر الإمكان.
٤- نظراً لوجود عدد كبير من المواصفات التنظيمية الممكنـــة، فيجـــب استخدام عينة احتمالية من تلك المواصفات.
٥- الملاحظون (المقاييس) أو الخصائص التنظيمية يجب أن تكون شاملة قدر الإمكان.
٦- عند الضرورة، استخدام طريقة احتمالية طبقية لاختيار الملاحظيـــن (المقاييس).

ولميكلفي أربعة انتقادات إضافية لطبيعة التحليل الفني-الإحصائي والتي لا تهمنا هنا، لكن عمل مكيلفي عموماً أضاف مساهمة جزئية.

ويجادل معتنقو المدخل العلمي (وارينر ١٩٧٩م، ١٩٨٠م، مكيلفي ١٩٧٨م، ١٩٨٢م، بايندر و مور ١٩٧٩م، كابر و سنايزك ١٩٨٠م، وارينر، هال و مكيلفي ١٩٨١م) بأن التصنيف العلمي هو الوسيلة الوحيدة التي بواسطتها يمكن أن يتطور التحليل التنظيمي. ووجهة نظرهم هي أنه ما لم يكن هناك تصنيف علمي مناسب أو نظام تبويب، فإنه ليس أمام المنظرين والممارسين الكثير الذي يهتدون به للعمل، فليس لدى الممارسين وسيلة لمعرفة أن ما ينفع في منظمة ما سوف يفيد في أخرى، ما دام أن ليس لديهم أساس لمعرفة ما إذا كانت المنظمات من نفس النوع أم لا. والمنظرون لا يستطيعون التنظير في غياب نظام مناسب.

ما قام به مكيلفي خطوة عظيمة باتجاه التصنيف العلمي. فبتأسيس مدخله على طريقة منظمة أو علم أو دراسة التنوع، طور مكيلفي أسلوباً شاملاً ومعقداً يمكن عن طريقه تحقيق تبويب تنظيمي متكامل. وتفاصيل مقترحات مكيلفي ليست مجال التحليل هنا لكنها تشمل أنواع الموضوعات التي نوقشت في هذا الجزء، وقد أسس مكيلفي مدخله على منظور التطور الاجتماعي.

وبالنسبة لموضوعنا، هناك نقطتان في مجهودات مكيلفي لها علاقة بما نحن بصدده. أولاً، التركيز على مجتمعات المنظمات وهذه متكافئة مع المخلوقات البيولوجية. بعبارة أسهل، مجتمعات المنظمات هي منظمات من نفس النوع.

فمطاعم الوجبات السريعة أو مصانع أدوات الكمبيوتر يمكن أن تعتبر مجتمعات لمنظمات. وعملية تحديد مجتمع محدد، طبعاً، هو مجال التصنيف العلمي. النقطة المهمة الثانية في مشروع مكيلفي هو قضية طغيان التنافس. وهذا يقصد به المعارف والمهارات الإدارية والفنية التي تمكن منظمة ما أن تعيش. ويعتقد مكيلفي أن طغيان التنافس يمكن أن يكون الأساس الرئيسي الذي عن طريقه يمكن التفريق أو التمييز بين المنظمات. وكمثال محسوس، يمكن تمييز كليات أدبية صغيرة عن جامعات بحثية كبيرة على أساس التنافسات المطلوبة من الإداريين في مجتمعات التعليم العالي لتلك المنظمتين. فما يمكن أن يمشي في أحد الإطارات قد لا يمشي في الآخر.

ما هي المتغيرات التي عن طريقها يمكن أن تبوب؟

هناك مجموعات من المتغيرات التي تبدو مهمة في أي جهد تبويبي وتصنيفي. فعلى المستوى البديهي يعتبر الحجم أحد تلك العوامل. وكما سوف نرى، هذا العامل كثير التعقيد أكثر مما يبدو للوهلة الأولى. فمن الغباء إيجاد تصنيف لا يتضمن الحجم. ويذكرنا قرانوفيتر (١٩٨٤م) بأهمية المنظمات الصغيرة في عالم المنظمات عموما. فعامل الحجم مهم بالنسبة للعوامل الأخرى التي سنناقشها.

عامل آخر أكثر تعقيداً هو "العمومية" (بوزمان ١٩٨٧م). هذا العامل العجيب يقصد به "درجة تأثر المنظمة بالسلطة السياسية" (بوزمان ، ١٩٨٧م، ص ، XI). وقد أثار بوزمان نقطة عجيبة في أن "أي منظمة هي عامة إلى المدى الذي تمارس أو يحدد نشاطها بواسطة السلطة السياسية ... وهي خاصة إلى الدرجة التي تمارس أو يحدد نشاطها بواسطة السلطة الاقتصادية"

(ص، ٨٤). النقطة المهمة هنا هي أن العمومية عامل، كما أن الخصوصية عامل أيضا. فحرب العامة على المخدرات أو مرض الأيدز حدد بواسطة السلطةِ الاقتصادية. ومغامرات القطاع الخاص في النشاط البنكي والطيران حدد تقريبا بواسطة السلطة العامة.

هذا العامل الأخير يعود بنا إلى الوراء إلى موضوع منظمات الربحية – عدم الربحية. فهناك منظمات غير ربحية عامة وخاصة. فالمنظمات العامة هي الأجهزة الحكومية، بينما المنظمات غير الربحية الخاصة يمكن أن تمثل بمنظمات مثل الهلال الأحمر. والفرق بين الربحية وعدم الربحية مهم جدا للاقتصاديين فمثلا، لاحظ ويزبرود (١٩٨٩م) :

إن القطاع غير الربحي في الاقتصاد الأمريكي كبير وينمو بالمقارنة مع باقي القطاعات الاقتصادية. فالمصدر الأساسي لمسوغات ذلك القطاع النظرية هو أيضا أساس مسؤوليته – معوقات عدم التوزيع. هذا القيد القانوني على توزيع الأرباح على كل من له سلطة على المنظمة له تأثير سلبي أو عكسي حيث يؤدي إلى عدم تحمس المديرين لخفض النفقات، أو البحث عن أسواق جديدة، أو الاختراع. كما أن له أيضا تأثيرا طيبا في التقليل من الحماس للدخول في نشاطات ضد المجتمع، كاستغلال جهل العملاء بالتعليمات. تلك العوائق ممكن أن تكون جوهرية في بعض الصناعات – خصوصا عندما يكون إما متعلقه بأمور ذات طبيعة جمعية، مثل البحوث العلمية أو المساعدات للفقراء، أو أمور لها علاقة بعملاء يجهلون التعليمات مثل المتسوقين من بيت العجزة أو خدمات مراكز الخدمة اليومية (ص، ٥٤٥).

ويذهب ويزبرود ليقترح أن لا الهيكل الربحي و غير الربحي مناسب في كل الأحوال. وبدلا عن ذلك، يقترح أن مزيجا من الهياكل سيكون مناسبا اقتصاديا. ولأغراضنا، سوف اقترح أن الربحية- عدم الربحية عامل يجب أن تشمله مناقشتنا للتقسيمات.

عامل آخر مهم للمناقشة في التقسيمات هو إلى أي مدى تكون المنظمة ديمقراطية. ويقول روث شيلد ووت (١٩٨٦م) أن المنظمة الديمقراطية هي التي تكون قيادتها والتصرف فيها بأيدي أعضائها (ص ٢،)، يمكن أن توجد في كل قطاعات عالم التنظيم. إذا، فالشركات التجارية المملوكة للعمال، ومراكز الرعاية التعاونية سوف يكون لها نصيب في أحد حدي المتصل الديمقراطي. هناك عنصر أخير يجب أن يضمن في أي تبويب علمي شامل. ذلك هو درجة القوة السوقية أو السيادة البيئية التي تمتلكها المنظمة. ونادرا ما يلتفت معتنقو المذهب التبويبي العلمي لهذا العنصر، لكنه يبدو مهم جدا لفهم المنظمات. ويجادل بارون وبايبلي (١٩٨٤م) في أن المنظمات يمكن أن تميز من خلال بعدين متداخلين. أحد تلك الأبعاد هو عامل القوة السوقية وعامل السيادة البيئي. والعامل الآخر يحتوي على متغيرات تدخل عادة في أي محاولات علمية، مثل: الحجم، البناء، التقنية. وعلى الرغم من أن بحث بارون وبايبلي كان منصبا على توزيع العمل في السوق العمالية، فإن نتائجه لها علاقة واضحة بمناقشة التصنيفات. وبعد كل هذه المناقشات، فإنني لا أقدم تصنيفا، نظرا لأنني أومن بأن أي محاولات مجدية في هذا الموضوع تتطلب تحقيقا تجريبيا.

ففي الفقرات القليلة السابقة، اقترحت مجموعة من المتغيرات التي تبدو هامة جداً، إنها مجموعة من المحاور المتداخلة التي من خلالها يمكن تصنيف المنظمات، إنها تبدو معقدة ومتشابكة ولكن تلك هي صفة الموضوع الذي نناقشه.

المنظمات التطوعية:

معظم محاور النقاش والأمثلة المستخدمة إلى الآن ركزت على منظمات يعمل بها أناس بالأجر. إلا أن هناك مجموعة منظمات تقر التصنيف والاهتمامات النظرية العامة: إنها المنظمات التطوعية. فبالنسبة لكثوك وبرينكسي (١٩٨٤م):

الجمعيات التطوعية هي رسمياً جماعات اسمية منظمة، معظم المشاركين بها لا يعتمدون في معيشتهم على نشاطاتها، على الرغم من أن مناصب قليلة في تلك الجمعيات لها مخصصات مالية كموظفين أو قادة. ونسبة كبيرة من الجمعيات تتكون من منظمات أو أشخاص لهم مصالح اقتصادية، مثل: الجمعيات التجارية، الجمعيات العليا، والاتحادات العمالية، بينما يأخذ بعض منها في الاعتبار اهتمامات أعضائها الاقتصادية. وحدود تلك الجمعيات وهمية وغير واضحة (الدرتش ١٩٧١م)، نظراً لأن بعضها يتطلب سلسلة من المساعدات ومؤسسين خاملين يمكن تحريكهم في ظل ظروف استثنائية لجلب دعم مالي أو سياسي (ص، ٣ – ٤).

المسألة أكثر تعقيداً مما يصوره كثوك وبرينسكي. فالكنيسة الكاثوليكية الرومانية كانت تعتبر واحدة من أكثر المنظمات تعقيداً وبيروقراطية في

العالم، مع وجود آلاف من الموظفين بالأجور، والأبرشية المحلية، من جهة أخرى، تشبه تماما المنظمات التطوعية المذكورة آنفا. والجمعيات المتخصصة مثل: جمعية الطب الأمريكية، وجمعية التمريض الأمريكية يتبعها أطقم من المتخصصين. من جهة أخرى، هناك منظمات تطوعية بحتة، مثل جمعية لاوندفيل العظمى أو دورية جبل ويلارد للتزلج (والتي أنا عضو في كليهما). فمنظمة جمعية لاوندفيل العظمى جمعية من أصحاب البيوت معنية بتجميل الحي. هذه الجمعية على النقيض من جمعية بيوت قناة الحب، والتي كانت تعني بأمور الحياة والموت (ليفين ١٩٨٢م).

ويعتقد كل من كثوك وبرينسكي أن النظرية التنظيمية التقليدية لم تعد مناسبة لفهم المنظمات التطوعية. وقد بنوا اعتقادهم هذا على أساس تحليل لنظام الحوافز والالتزام بالمشاركة، والهياكل الرسمية، والقيادة والسلطة، الظروف البيئية، وموضوع الفاعلية التنظيمية. ويلخص الجدول (٢-١) خلاصة ما توصل إليه الباحثان.

جدول (٢-١)
بين الشركات التجارية والمنظمات التطوعية

المحور	أنظمة التحفيز والتزام المشاركة	الهيكل الرسمي	القيادة والسلطة	الظروف البيئية	الفاعلية
شركات	أنظمة التحفيز التي تركز على المصلحة الذاتية الموارد من الأسواق	تقسيم عمل معقد وتمايز رأسي وأفقي	أنماط سلطة هرمية قرار مركزي قيادة متخصصة	تفضل الهياكل المتخصصة في بيئات مستقرة مركزية تحتل مراكز من القوة والمكانة في الشبكات البين - تنظيمية	أهداف ربحية ونمو مؤشرات أداء كمية
مؤسسات	أنظمة تحفيز قيمية ومشاعرية تعتمد على الأعضاء والمؤسسين في تكوين الموارد	تقسيم عمل سهل وهيكل داخلي رسمي	أنماط سلطة أخوية وتعاونية. صنع قرارات ديمقراطية وايديولوجية قيادة هواة	تفضل الهياكل العامة في البيئات المتغيرة تحتل مواقع هامشية في الشبكة	تهدف إلى تجميع وتعبير الأعضاء عن رغباتهم مقاييس إنجاز غامضة ومشتتة

المصدر:

ديفيد كثوك وديفيد برنسكي، ١٩٨٤، "ما الذي تحمله النظرية التنظيمية بالنسبة للمؤسسات التطوعية؟" دورية العلوم الاجتماعية الفصلية، ٦٥.

ومن منظور تصنيفي علمي، تشكل المنظمات أو التنظيمات التطوعية طبقات منفصلة من المنظمات. وفي نفس الوقت، لجعل الأمر أكثر تعقيداً هناك أشكال من المنظمات العلمية التي تشترك مع المنظمات التطوعية في بعض الخصائص التي ذكرها كل من كنوك وبرينسكي. فكثير من المؤسسات التجارية الصغيرة وبعض المؤسسات التي يملكها العاملون هي عبارة عن تجمعات (روتشيلدووت ١٩٧٩م، روتشيلدووت ١٩٨٦م)، في توجهاتها العضوية، أنماطها القيادية، وهلم جرا. ولأغراض التحليل سوف نعالج هنا المنظمات التطوعية كفئة منفصلة، مع التركيز كثيراً على المنظمات التي لديها موظفون بأجر، ولها حدود واضحة إلى حد ما، وبعض الخصائص التي سبق ذكرها في التعريف السابق.

الخلاصة والاستنتاجات

يمكن أن يكون هذا الفصل قد أثار كثيراً من الأسئلة أكثر مما أجاب عليها. فبعد التوصل إلى تعريف شامل تعرضنا إلى بعض من الموضوعات الشائكة وغير المحسوسة فيما يتعلق بحقيقة المنظمات وتصنيفاتها. والموقف المتخذ في هذا الكتاب هو أن المنظمات حقيقة وأنها تتصرف. كما حدد ذلك الموقف أن التصنيف العلمي المبني على التجريب هو الأساس الأفضل لتصنيف المنظمات. كما قدمنا بعض المقترحات حول المحاور التي يمكن أن تبدأ بها المحاولات التصنيفية العلمية.

وبإثارة تلك القضايا وبيان موقفي منها، كنت أهدف إلى المساعدة في فهم المنظمات. والآن وبعد أن حددنا تعريف المنظمات، حقيقتها، وتصنيفها، يمكننا أن ننتقل إلى التحليل الحقيقي للمنظمات مبتدئين بالهيكل التنظيمي.

الجزء الثانى

الهيكل التنظيمى

الفصل الثالث : الهيكل التنظيمى الأشكال والمخرجات

الفصل الرابع : شروحات

الفصل الثالث
الهيكل التنظيمي:
الأشكال والمخرجات

- التعقيد
- العلاقات الهيكلية الرسمية
- المركزية
- الخلاصة والاستنتاجات

فكرة الهيكل بسيطة تقريباً، فهي الطريقة التي ترتب بها الأجزاء. فسياراتنا لها هياكل وكذلك البنايات التي نعمل بها، وندرس فيها، ونسكن فيها. والتشبيه بالبناء مفيد، لكنه ليس أفضل طريقة إلى الانتقال إلى تحليل الهياكل التنظيمية.

فالبنايات لها أبواب ندخل منها، والمنظمات لها "بوابات دخول" وممرات تحكم حركتنا، وللمنظمات قوانين وإجراءات تخدم هذا الغرض بالنسبة لأعضائها. بعض البنايات صغيرة وسهلة، مثل: جراج سيارتي، وبعضها معقد ومتعدد المساحات مع وجود ممرات بداخله إلى بعض البنايات الأخرى. وتختلف المنظمات في درجة التعقيد. ففي بعض البنايات يكون التحكم في درجة التدفئة والتبريد مركزياً، وفي البعض الآخر تكون التدفئة والتبريد مستقلة ويتحكم بها عن طريق الأشخاص الموجودين في كل غرفة. وتختلف المنظمات فيما تتيحه من درجة استقلالية الأشخاص والوحدات.

وهذا الفصل سوف يلقي الضوء على طبيعة الهيكل. وفي الفصل الذي يليه سوف نناقش الأسباب التي تجعل الهيكل، يأخذ الشكل الذي هو عليه. وعلى الهامش، يجب أن يكون واضحاً أن سبب عدم مناسبة التشبيه بالهيكل البنائي هو أن الهيكل التنظيمي دائم التغير كلما كانت هناك موجات من تأثير اتجاهات الأعضاء، أو التفاعل بين الأعضاء، أو ضغوط بيئية مستمرة. إلا أن طبيعة تكَون الهيكل وتشكيله باستمرار لا يحجب أنظارنا عن حقيقة ميول الهيكل إلى الاستقرار والثبات.

ما هو الهيكل؟ سنجيب عن هذا السؤال لاحقاً وذلك بتحديد تعريف للهيكل، وسوف نقدم بعض الأمثلة المستوحاة كمدخل لبيان طبيعة الموضوع من الجامعة التي أعمل بها، جامعة ولاية نيويورك (SUNY) . والقراء الذين في أوضاع أخرى تلقوا خبراتهم التعليمية في أوضاع مشابهة أو مختلفة يمكنهم أن يقوموا بالمقارنة مع الأمثلة على أساس خبراتهم.

جامعة ولاية نيويورك معقدة حقاً، لها وحدات متفرقة على طول ولاية نيويورك ومكتب في واشنطون العاصمة. يتبعها عدد ضخم من الأقسام والشعب ذات التخصصات الأكاديمية والإدارية. فهي ذات هرم سلطة طويل يتكون من الرئيس الأعلى للجامعة، ونواب الرئيس الأعلى، ونواب مساعدي ونواب الرئيس الأعلى، ودرجات أخرى في المكتب الرئيسي ورؤساء تنفيذيين، ونواب رؤساء، رؤساء تنفيذيين، ونواب رئيس مساعدين ومشاركين، وعمداء، وعمداء مساعدين ومشاركين، وأعضاء هيئة تدريس من مختلف الدرجات، ومجموعة موظفين وكتبة مرتبين على طول سلم الخدمة المدنية. إنها منظمة معقدة بكل المقاييس. والمنظمة المعقدة جداً تواجه ظروفاً معقدة جداً أيضاً ومشاكل تحكم كثيرة و (suny) لا تختلف عن تلك المنظمات. وإحدى وسائل التنسيق والتحكم يمكن أن تكون عن طريق الاتصالات الفعالة بين الوحدات، وذلك يمكن أن يتم باستخدام الحاسب الآلي في حفظ السجلات وتحويل المعلومات. وهذا جزء مما تقوم به (suny) . إلا أن تلك الطريقة ليست بالضرورة ناجحة، طبعاً، فالنظام يمكن أن يبتلى بضياع أو غياب المعلومات.

و(suny) رسمية بدرجات متفاوتة، في بعض الأماكن تكون الأنظمة والإجراءات مفصلة بشكل دقيق، بينما في أماكن أخرى تكون الرسمية أقل. والرسمية العالية في جامعة ولاية نيويورك في الباني واضحة عندما يطلب من كل قسم (أكاديمي أو إداري) إعداد تقرير سنوي عن خطة الثلاث-سنوات. إنها وثيقة رسمية تستعرض وتراجع من قبل ثلاثة مستويات على الأقل قبل أن تصل إلى الرئيس. وتتم صيغة إعداد هذه الخطة مسبقا، وكذلك خطوات وإجراءات المراجعة. وفي أدنى سلم الرسمية يأتي الحديث عن الفصل الدراسي. فأعضاء هيئة التدريس لهم مطلق الحرية تماماً ليختاروا ما يرون تقريره على الطلاب من كتب دراسية كما أن لهم الحرية التامة في اختيار الطريقة التي يرغبون بها تقديم محاضراتهم. وفي حالات نادرة جداً تتدخل المنظمة في الفصل الدراسي. وبالنسبة للطلاب، فعملية التسجيل رسمية ومقننة، مع وجود تواريخ محددة للتسجيل، ومع وجود خطوات لعملية التسجيل، وكذلك وجود نماذج تعبأ. وعلى الخلاف تماماً يكون الصف الدراسي باستثناء الحالات التي يكون فيها مختبر، وما عدا ذلك فليس هناك ضوابط للحضور، أو طرق أخذ الملاحظات خلال الشرح، أو المذاكرة للامتحانات، فكل تلك الأمور متروكة للطالب نفسه.

جانب آخر من الهيكل، المركزية، تتفاوت بطريقة شبيهة للرسمية حيث توجد مركزية عالية وأخرى أقل، فالمركزية المنخفضة تتمثل في كون الأقسام الأكاديمية تتمتع بدرجة من الحرية المطلقة تماماً لاختيار أعضاء هيئة التدريس الواعدين للتوظيف معتمدين في ذلك الاختيار على ما يقومون به من تقييم. فهناك انعدام شبه تام لاستخدام القوة في الحرم الجامعي أو

المستويات الإدارية الرئيسية للتدخل في عملية اختيار أو تعيين أعضاء هيئة التدريس. ومع أن إمكانية ممارسة السلطة موجودة، لكنها نادراً ما تطبق. لكن عندما يطور برنامج أكاديمي، وخصوصاً عندما يتطلب ذلك موارد نادرة، فإن الإدارة الرئيسية تتدخل وبقوة في عملية صنع القرار. كقاعدة عامة، يبدو أنه كلما كانت درجة النوعية عالية في المنظمة التعليمية، انخفض مستوى المركزية (بلاو ١٩٧٣م)، لكن ليست هذه هي الحال هنا في جامعة ولاية نيويورك. وخلاصة القول إن التعقيد، والرسمية، والمركزية يمكن أن تتفاوت في نفس المنظمة، إنها ظاهرة متعددة الجوانب.

كل البحوث التي سنناقشها تقريباً في الفصلين القادمين هي بحوث مقارنة لأن المعلومات تم جمعها من أكثر من منظمة (هايدر براند ١٩٧٣م)، فبعض البحوث مقارنة بمعنى أن هناك محاولة لمقارنة منظمات في أوضاع مختلفة أو مجتمعات مختلفة. ونركز على البحوث المقارنة حيث نعتقد أنها تسمح بالتعميم أكثر مما يسمح به بحث وحيد. إلا أن التعميم غير مأمون في غيلب تصنيف مناسب. وقد حاول معظم المحللين أن يجعلوا نتائجهم ذات معنى وفائدة كلما أمكنهم ذلك، لكن مشكلة الأصناف المتقاطعة يجب أن تبقى في الأذهان. وفي الواقع- كما يمكن أن يلاحظ من المناقشة- شملت بعض مشاريع البحوث الرئيسية عدداً محدوداً من المنظمات مما جعل إطلاق التعميم صعباً.

هناك مشكلة أخرى في الدراسات التي سوف نستعرضها تتعلق بمشكلة أو أداة القياس (برايس ومولر ١٩٨٦م). فالمعلومات يمكن أن تأتي عن طريق وثائق وسجلات تنظيمية، مخبرين تنظيميين رئيسيين، عينات من منسوبي

المنظمة ككل، أو عن طريق مجموعات المعلومات المنشورة. (انظر بننجز ١٩٧٣م، أزومي ومكميلان ١٩٧٤م، ديوار، ويتن، وبوجي ١٩٨٠م، ولنكولن وزايتز ١٩٨٠م، لمزيد من النقاشات المفصلة لبعض المشاكل المنهجية). وتكمن المشكلة في أن مقاييس من مختلف الأنواع، والتي صممت لقياس نفس الظاهرة، مثل: الرسمية مثلاً، تكون معاملات الارتباط بينهما ضعيفة ويبدو أن لتعدد جوانب مفهوم الرسمية دورا في ضعف معاملات الارتباط (بيننجز ١٩٧٣م)، أو يمكن أن بعض المقاييس لا تقيس ما صممت من أجله. إن مشكلتا التصنيفات والمقاييس ليس بالإمكان حلهما هنا. وقد آثرنا طرح المشكلتين فقط لنوضح أن التحليلات التي سوف نناقشها هي نفسها تمر بشيء من التطوير كلما تطلع الباحثون إلى جمع نتائج بحوثهم وتطويرها.

التعقيد:

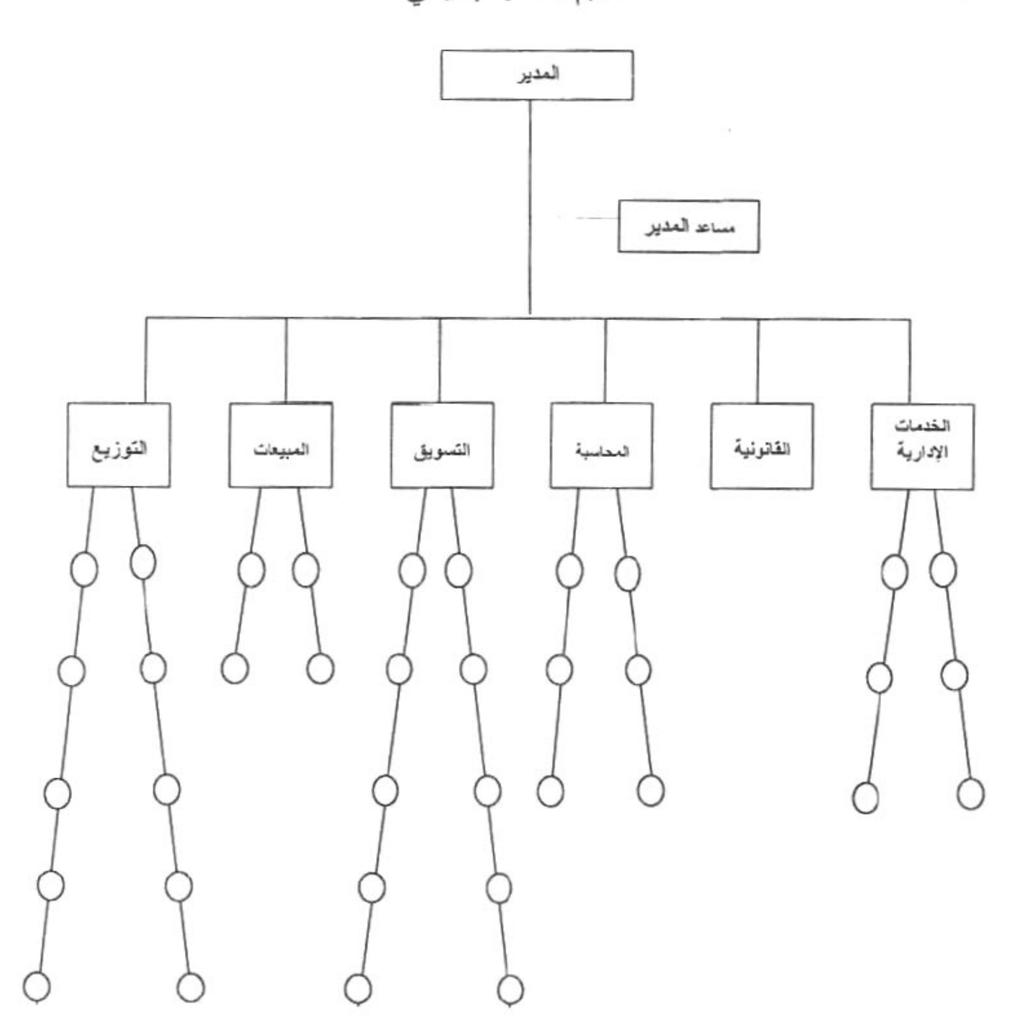
عبارة "منظمات معقدة" يمكن أن تطلق على كل مواضيع هذا الكتاب- كما يمكن أن تطلق على عناوين عدد من الكتب المهمة. وفي هذا الجزء من هذا الفصل سوف نناقش مفهوم التعقيد، مبينين ما هو وما هي مصادره ونتائجه. ويجب أن يكون واضحاً من هذا التحليل أن التعقيد في أي منظمة له تأثيرات أساسية على سلوك منسوبيها، وعلى أوضاع تنظيمية أخرى، وعلى العمليات داخل المنظمة، وعلى العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

التعقيد أول شيء يصطدم به الإنسان عندما يدخل أية منظمة: فتقسيم العمل ومستويات الوظائف، وتعدد الأقسام، والمستويات الهرمية المختلفة شواهد مباشرة على وجود التعقيد. وأية معرفة بمنشأة كبيرة (أو منشأة

صغيرة) كالحكومة، أو الجيش، أو أي نظام مدرسي تؤكد هذا الكلام. فالمنظمات التي تبدو بسيطة لأول وهلة يمكن أن تنطوي على أشكال عجيبة من التعقيد. فمثلاً، المنظمات التطوعية كنادي الروتاري، أو الاتحادات العمالية المحلية، أو أندية تنسيق الحدائق تكون من بين منسوبيها لجان للبرامج أو للدعاية أو للعضوية أو للخدمات أو للتعليم أو للتمويل أو لأشياء أخرى، وهذه اللجان لا توجد في الهيكل التنظيمي لتلك المنظمات مما يضيف مزيداً من التعقيد. وتوضح هذه الأنواع من التنظيمات البسيطة الصلاحيات والمسئوليات للعاملين وكيفية التنسيق بينهم وهي في هذا تتفق مع ما تقوم به المنظمات الأكثر تعقيداً.

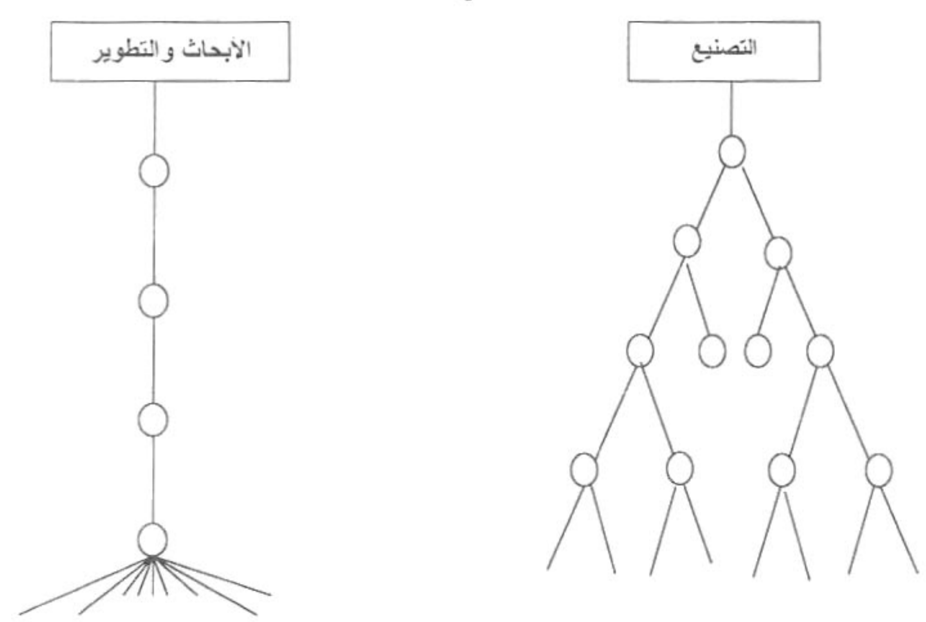
هذه القضية هي نفسها تصبح أكثر صعوبة إذا علمنا أن الأجزاء كل على حدة من أي تنظيم يمكن أن تتباين فيما بينها في درجة التعقيد. ففي دراسة لمكتب إقليمي لإحدى شركات البترول، مثلاً، وجد أن هناك ستة أقسام، كما يتضح من هيكل المنظمة، شكل (٣-١) فكل قسم له نفس المستوى في المنظمة، وكل واحد من تلك الأقسام يعتبر مهماً بدرجة متساوية لنجاح المنظمة. عندما حللت أو درست الأقسام، وجد أنها تتفاوت ليس فقط في الحجم – من (٣) إلى (١٠٠) عضو – لكن أيضاً في درجة التعقيد. فأكبر قسم، هو قسم التوزيع، يتكون من ثلاثة مستويات هرمية متفرقة ويتبع كل قسم ثلاث شعب، كل واحدة منها متخصصة في مهارات تؤدي بواسطة مجموعات عمل متخصصة. وأصغر قسم، والذي يؤدي خدمات قانونية متعلقة بالحصول على الأرض وبعض مشكلات تطوير خدمات المحطة، كان يتكون من محام وسكرتيرتين.

شكل رقم (٣-١)
تنظيم لمكتب إقليمي



أما الاختلافات البينية في التنظيم نفسه فيمكن ملاحظتها في الشركات الصناعية التي لديها أقسام للبحوث والتطوير. تلك الأقسام تتصف عادة بخصائص سلطوية أقل عمقاً أو تعقيداً من بعض الأقسام الأخرى في المنظمة. فموظفو البحوث والتطوير وعلى الرغم من وجود عدد من المستويات أعلى منهم في الهرم التنظيمي يكون الإشراف عليهم مرناً في العادة مع وجود نطاق إشرافي واسع. ويكون نطاق الإشراف، في الأقسام الصناعية، الممنوح لكل مشرف ضيقاً وتبدو كل وحدة وكأنها هرم لوحده (انظر ٣-٢).

شكل (٣-٢)
شكل لقسمين في منظمة واحدة



تلك الأمثلة توضح بما لا يدع مجالاً للشك أن التعقيد ليس موضوعاً سهلاً. ويحتوي المفهوم على عدد من المكونات والتي ليس بالضرورة أن تتباين وهي مجتمعة. وفي نفس الوقت، يحمل مفهوم التعقيد معنى في الأدبيات التنظيمية: المنظمة المعقدة تحتوي على جزئيات تتطلب تنسيقاً وتحكماً، وكلما كانت المنظمة معقدة، كانت تلك الأشياء مهمة. وبما أن المنظمات تتفاوت فيما بينها في درجة التعقيد، بغض النظر عن عنصر التعقيد المستخدم، ونظراً لوجود اختلافات كبيرة داخل منظمات معينة، فإن المسألة (التعقيد) هامة لفهم المنظمات.

التعقيد كمتغير:

قبل أن نتعرف على الدراسات المختلفة في مجال التعقيد، يجب أن نفحص عناصر المفهوم. وعناصر التعقيد التي يجري دائماً مناقشتها ثلاثة عناصر هي التمايز الأفقي، التمايز الرأسي أو الهرمي، والتشتت المكاني.

التمايز الأفقي:

يقصد بالتمايز أو التباين الأفقي تقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة، وللأسف لا يوجد إلا طريقتان لتقسيم المهام. الطريقة الأولي هي تكليف أخصائيين مدربين تدريباً عالياً بأداء نشاطات واسعة، والطريقة الأخرى هي تفتيت المهام إلى أجزاء صغيرة حتى يتمكن غير المتخصصين من أدائها. ويمثل الطريقة الأولى الممارسون الفنيون الذين يكونون عادة مسؤولون عن عمليات كاملة. (وللمزيد حول عمل المهن – المنظمة، انظر ستنكهوم، ١٩٥٩م، ولمناقشة شاملة لطبيعة العمل المنفذ من قبل ممارسين، انظر ريتزر والكزالك، ١٩٨٦م). إن أولئك الممارسين والفنيين مفوضون بمسئولية

وصلاحية أداء المهمة إلى نهايتها. أما بالنسبة للشكل الثاني للتمايز الأفقي فيتضح في خط التجميع في المصانع، حيث يؤدي كل عامل مهمة واحدة فقط أو مهام قليلة متكررة، وطبيعة المهمة نفسها مهمة هنا، نظراً لأن الروتين وانتظام المهمة هو الممكن والأسهل بالنسبة للنوع الثاني من التمايز، بينما المهام غير الروتينية المتفاوتة تقريباً بالنسبة للنوع الأول يتم عادة تقسيمها. وقد كتب كثير من الكتاب تعاريف لتلك الأشكال من التعقيد. فهيج (١٩٦٥م) في نظريته العلمية، عرف التعقيد على أنه "التخصص في أي منظمة ... مقاساً بالتخصصات الوظيفية وطول مدة التدريب المطلوبة لكل منها. فكلما كانت التخصصات ضخمة ومدة التدريب المطلوبة أطول، كلما كانت المنظمة معقدة" (ص، ٢٩٤). وافتراض هيج هو أنه كلما حصل الناس على التدريب، تمايزوا عن غيرهم من الناس والذين يمكن أن يكون لديهم نفس القدر من التدريب لكن من تخصصات مختلفة. وهذا التعريف مماثل في تطبيقاته لتعريف برايس (١٩٦٨م)، والذي يقول: "التعقيد يمكن أن يعرف على أنه الدرجة المطلوبة لإنتاج مخرجات النظام. درجة التعقيد لأي منظمة يمكن أن تقاس بدرجة تعلم منسوبيها، فكلما كانت درجة التعليم عالية، كانت درجة التعقيد عالية" (ص، ٢٦).

وفي بحث لاحق، طور كل من هيج وايكن (١٩٦٧م) هذا المدخل أكثر: نحن نفسر التعقيد ليعني على الأقل ثلاثة أشياء: عدد التخصصات المهنية، النشاطات المهنية، والتدريب المهني. وتتفاوت المنظمات في عدد التخصصات المهنية التي توظفها أو تسخرها في إنجاز أهدافها. فهذا المتغير

قيس عن طريق طلب المفحوصين ليكتبوا ما يقومون به من عمل، ثم صنف كل مفحوص تبعاً لنوع التخصص المهني، معالج نفسي، مصلح، استشاري، مدرس، ممرض، خدمة اجتماعية، وهلم جرا. المتغير، درجة النشاطات المهنية، يعكس عدد الجماعات المهنية التي ينتمي لها المفحوص، عدد الاجتماعات التي يحضرها، عدد المكاتب التي يشغلها أو عدد الأوراق المقدمة في اجتماع مهني. أما مقدار التدريب المهني فقد اعتمد فيه على حجم التدريب الجامعي وكذلك التدريبات المهنية الأخرى، (ص، ٧٩-٨٠).

لقد طبق هيج وايكن بحثهم على منظمات صحية ومنظمات الخدمة الاجتماعية، حيث كان التأكيد علي الخلفية المهنية مناسباً. بالرغم من أن التأكيد لم يكن عاماً أو شاملاً، فإن موضوع مدى التدريب وعمق الخبرة توجد في كل المنظمات.

هذا الشكل من التمايز يولد صعوبات إضافية للمنظمات، حيث إن أي مستوى عالٍ من التخصص يتطلب تنسيقاً بين المتخصصين، وفي حالات عديدة، يتم تعيين موظفين ليعلموا خصيصاً على تنسيق النشاطات المختلفة والتأكد من عدم وجود تعارض، وأن المهام الوظيفية عموماً يتم إنجازها حسب المطلوب.هناك مدخل مختلف للتمييز الأفقي قدمه كل من بلاو سكونهير (١٩٧١م). حيث عرفا التمايز الأفقي بأنه "عدد المراكز المختلفة وعدد الوحدات الصغيرة في المنظمة" وتركيزهم على الهيكل الرسمي كما حددته المنظمة (ص، ١٦). فالمنظمة تعتبر معقدة كثيراً إذا كانت مراكزها كثيرة ووحداتها صغيرة كثيرة.

وتنتشر المنظمة أفقياً كلما كان العمل مقسماً لإنجاز المهمة. وهذا التعريف شبيه بمؤشرات التعقيد المستخدمة عند هال، هاس، وجونسون (١٩٦٧م). حيث استخدموا عدد الشُعب في المنظمة وعدد التخصصات داخل الشُعب كمؤشر للتعقيد. أما بف، هيكسون، هيننقز، وتورنر

(١٩٦٨م) فقد نظروا للموضوع بطريقة قريبة جداً، مع أنهم استخدموا مفردة "تخصص" في مناقشتهم لهذه الظاهرة. وقد أدخلوا مفهوم "هيئة" كمؤشر عام "لشكل" المنظمة. هذا المفهوم الأخير يحتوي على العامل الرأسي والعامل الأفقي لتقسيم العمل على أساس المهمة.

هذان المدخلان للتمايز الأفقي يبدو أن لهما نفس الجذور لأنهما يهتمان بتقسيم العمل في المنظمة. والفرق الجوهري بين هذين الشكلين من التمايز الأفقي يبدو أنه مجال المهام الأساسية للمنظمة (ديوار وهيج ١٩٧٨م). فالمنظمات التي ترمي إلى القيام بنشاطات واسعة والتي لها عملاء وزبائن يطلبون خدمات مختلفة تقوم بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يقوم بتنفيذها المتخصصون. ويحدث تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة جداً عندما تكون المهام التي تقوم بها المنظمة غير منتشرة أو متناثرة وعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم، نظراً لأن تقسيم العمل يؤدي إلى وفر اقتصادي، وعلى العموم فإن هذين النوعين من أنواع التعقيد ليسا بدائل يمكن الاختيار بينهما لتنظيم أية مهمة.

التمايز الرأسي:

التمايز الرأسي أو الهرمي اقل تعقيدا من التمايز الأفقي. فقد استخدمت البحوث في هذا المجال عمق الهرم كمؤشر مباشر لوجود هذا النوع من التمايز. فماير (١٩٧٨م) يستخدم عدد المستويات الإشرافية كمقياس لعمق أي منظمة. ويقترح كل من بف، هيكسون، هننقز وتيرنر (١٩٦٨م) أن البعد الرأسي يمكن أن يقاس "بحساب عدد المراكز الوظيفية بين الرئيس التنفيذي والموظفين العاملين على خط الإنتاج" (ص، ٧٨) . كما استخدم كل من هال، هاس، وجونسون (١٩٦٧م) "عدد المستويات في أعمق شعبة" و "متوسط عدد المستويات للمنظمة ككل" (العدد الإجمالي للمستويات في كل الشعب مقسوما على عدد الشعب) كمؤشر للتمايز الرأسي (ص، ٩٠٦).

هذه المؤشرات المباشرة للتمايز الرأسي يقتضي ضمنا افتراضا يجب أن يوضح: فالسلطة موزعة على أساس المستوى في الهرم، أي أنه كلما كان المستوى مرتفعا، كانت السلطة وكذلك الصلاحيات كبيرة. وعلى الرغم من أن هذا الافتراض صالح في معظم الحالات، فإن هناك أوضاعاً يكون فيها كثرة المستويات تمثل ظاهرة أخرى غير توزيع السلطة، فمثلاً، في المنظمات التي تعتمد في عملها على موظفين متخصصين، قد تكون الترتيبات غير معمولة لتسمح بالترقي بنفس المستوى العلمي. فالفيزيائيون يمكن أن يعينوا كفيزيائيين لكن إذا كانت سياسات المنظمة لا تسمح بمدى أكبر للراتب بالنسبة لذلك المسمى العلمي، فبعض الفيزيائيين يمكن أن يرقوا إلى وظائف أعلى من غير تغيير في ما يقومون به من عمل أو زيادة في السلطة أو الصلاحيات – وهذا ما يعرف بالـ(السلم المزدوج) (dual ladder).

كلا التمايزين الأفقي والرأسي يسبب للمنظمة مشكلات بالنسبة للتحكم، والاتصال والتنسيق. فالوحدات الصغيرة على طول أي من المحورين (هذا يشمل كلا الجانبين من التمايز الأفقي) تشكل نواة تتمايز عن الوحدات المجاورة لها وعن المنظمة بأكملها تبعاً للعوامل الأفقية أو الرأسية، وكلما كان التمايز كبيراً، كبرت احتمالية الصعوبات في السيطرة، والتنسيق، والاتصالات.

التشتت المكاني:

العنصر الأخير في التعقيد – التشتت المكاني- يمكن أن يكون حقيقة شكلاً من التمايز الأفقي أو الراسي. ذلك أن النشاطات والموظفين يمكن أن يوزعوا في المكان، تبعاً للوظائف الأفقية أو الرأسية، عن طريق فصل مراكز القوة أو المهام. مثال على الوظائف الأفقية مكاتب المبيعات في المواقع أو منظمات الضمان الاجتماعي، حيث تكون المهام المؤداة عن طريق مكاتب مواقع مختلفة هي مهام متكافئة أساساً (تعقيداً أقل على المحور الأفقي) والقوة في المنظمة مفرقة بين المكتب الرئيسي ومكاتب المواقع. ومثال على تفريق الوظائف الرأسية، المصانع المحلية لمؤسسة تصنيع ما، والتي تتميز بالتخصص في المنتج والتقنية.

لقد أصبح التوزيع المكاني عنصراً من مفهوم التعقيد عندما لوحظ أن أي منظمة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة بنفس تقسيم العمال والترتيب الهرمي في مواقع متعددة. فأي شركة تجارية، مثلاً يمكن أن يكون لديها مجموعة معقدة من إجراءات المبيعات تتطلب موظفي مبيعات متخصصين في الموقع.

موظفو المبيعات هؤلاء يمكن أن يفصلوا عن المكتب الرئيسي أو خلال مكاتب إقليمية أو دولية أو محلية، بنفس الترتيبات الهرمية تقريباً. إذاً فالتعقيد يتزايد كلما فصلت النشاطات مكانياً، حتى ولو بقي التمايز الأفقي أو الرأسي ثابتاً في كل الوحدات المعزولة أو المفصولة مكانياً.

ومفهوم التشتت المكاني سهل التعريف إجرائيا، ففي دراسة لاتحاد العمال المحلي ذكر برافيل (١٩٦٧م): يقصد بالتشتت المكاني للمنسوبين عدد الأماكن المفصولة مكانياً التي يعمل بها أعضاء من الاتحاد المحلي. هذا متغير كمي مستمر ففي أحد نهايات المتصل، يكون منسوبو المنظمات مجتمعين في موقع صناعي واحد، وفي النهاية المعاكسة للمتصل، يفرق الأعضاء مكانياً تفريقاً شديداً حتى أنهم يتغيرون باستمرار بين الورش، والوظائف، وأرباب العمل في موقع جغرافي لا يبتعد بضعة أميال مربعة (ص، ٧٧٠).

واستعمل هال، هاس، وجنسون (١٩٦٧م) المؤشرات التالية لدراستهم : (١) درجة تفريق الإمكانيات المادية مكانياً، (٢) موقع (البعد عن المكاتب الرئيسية للمنظمة) الإمكانيات المفصلة مكانياً، (٣) درجة فصل الموظفين مكانياً، (٤) موقع الموظفين المفصولين مكانياً (ص، ٩٠٦). وقد وجد أن معامل الارتباط بين تلك المؤشرات كان قوياً.

تفاوت عناصر التعقيد:

يبدو واضحاً من المناقشة في الفقرات السابقة أن عناصر التعقيد الثلاثة تتفاوت عن بعضها البعض فيما يتعلق بدرجة التعقيد كل على حده. إلا أن

ذلك التفاوت يمكن أن يوجد أيضاً عندما تكون تلك العناصر مجتمعة في نفس المنظمة، فيمكن التعرف بسهولة على منظمات يكون التعقيد فيها قليلاً على المحاور الثلاثة الأفقي والرأسي والمكاني- ويتبادر إلى الذهن في هذا الخصوص الشركة التجارية الصغيرة ذات المنتج أو الخدمة الوحيدة والموقع الوحيد، كما أن نفس الظاهرة يمكن أن تحدث في منظمات كبيرة. ويوضح ذلك تحليل كروزر (١٩٦٤م) لمنظمتين حكوميتين مفصولتين جغرافياً في فرنسا، فالمنظمة الأولى مكتب لتوظيف السكرتارية كان تقسيم العمل بها بسيط: حيث كانت المهام روتينية ومتكررة كثيراً، وكان هناك قليل من التمايز فيما بينها. أما بالنسبة للهرم التنظيمي فقد كان سطحياً. ولم تكن المنظمة معقدة لا على المحور الأفقي ولا على المحور الرأسي.

وقد أضاف كروزر محور التشتت المكاني للتحليل عند مناقشته لشركة التبغ الفرنسية (محتكرة تلك الصناعة)، فالشركة تملك ثلاثين مصنعاً في أماكن متفرقة، المصانع كبيرة تقريباً، ويوجد بها ما بين (٣٥٠) إلى (٤٠٠) موظف، في المتوسط، لكن كان هناك ست فئات من العمال في كل مصنع. فهناك عمال الإنتاج، والذين يتقاضون مرتبات متساوية في كل معامل الشركة، ويكونون معظم قوة العمل، ويوجد قليل من التمايز بين مهامهم. عمال الصيانة هم أكثر تخصص، فالكهربائيون وصانعو الغلايات، وعمال الصفيح يأتون ضمن هذه المجموعة. المجموعة الثالثة تتكون من كبار عمال الورشة، والذين يشغلون مراكز إشرافية في المصانع وفي الأعمال المكتبية.

وتتشابه المهام بالنسبة لهذه المجموعة تقريبا. فالأعمال الإدارية، مثل: شئون الموظفين، والمبيعات، أو المحاسبة، قليلة العديد وغير متخصصة تقريبا وهناك مهندس فني في كل مصنع. أما بالنسبة لأعلى مركز في هذه الشركة فهو مركز مدير المصنع، والذي عادة ما يكون له مساعد.

هذه المنظمة مع أن مرافقها متفرقة إلا أن هيكلها بسيط جدا. والبساطة لا تعني أنها لا تواجه مشكلات خطيرة – ويوثق كروزر تلك المشكلات بالتفصيل- إلا أن تلك المشاكل قد تنتج عن ظروف خارجية وأخرى داخلية ليس لها علاقة بهيكلها. ففرض أنظمة الخدمة المدنية على الشركة وقوة موظفي الصيانة – والذين يتحكمون حقيقة في منتج المصنع بواسطة السرعة التي عن طريقها يشغلون الأدوات – إضافة إلى خصائص معينة للمجتمع الفرنسي تجعل هذه المنظمات أقل فاعلية وفعالية مما يجب أن تكون عليه. إنه يبدو واضحا أن زيادة التعقيد على المحور الأفقي أو الرأسي لن تؤدي إلى تحسين أداء هذه المصانع. هذه المنظمات غير المعقدة هي أنظمة ضخمة صممت لأداء مهام بسيطة وغير متغيرة. لذلك يمكن افتراض أنه إذا غيرت المهام والتقنية لتطوير نظام أكثر فعالية، فإن المنظمات ستصبح أكثر تعقيدا.

وعلى النقيض تماما للمنظمات البسيطة التي سبق وصفها قبل قليل، تأتي المنظمات الصناعية أو الحكومية ذات النشاطات المتنوعة كمثال للتنظيم المعقد على المحاور الثلاثة. فالمؤسسات الصناعية العملاقة، مثل ستاندر أويل أف نيوجيرسي، أو ديو بنت، تتصف بتعقيد عال. والشيء نفسه واقع

بالنسبة لعمليات وطنية، حكومية، وبعض الحكومات المحلية، بالإضافة إلى تنظيمات ذات نشاطات متنوعة مثل: الكنيسة الكاثوليكية الرومانية، النظام المدرسي لمدينة نيويورك، وجامعة كاليفورنيا.

هذه الحالات النادرة تفيد للتذكير بأن المنظمات يمكن أن تكون شديدة أو قليلة في كل جوانب التعقيد. إلا أن هناك أمثلة معروفة تفيد بأن الحال ليست على هذا النمط. فأي كلية- على سبيل المثال- تشتمل عادة على درجة قليلة من التمايز الرأسي وعادة لا يوجد انتشار مكاني، لكن تشتمل على درجة عالية من التمايز الأفقي.

ومعظم معامل التصنيع تشتمل على تقسيم كبير للعمل على طول المحور الأفقي أكثر من تلك التي وردت في دراسة كروزر السابقة على الرغم من أن المستويات الهرمية يمكن أن تكون هي نفسها. فوحدة الهجوم في أي فريق لكرة القدم (الأمريكية) متخصصة جداً، ومع ذلك فليس فيها سوى خانتين. ويضرب عادة المثل بالكتيبة الحربية على وجود التمايز الرأسي العالي والتمايز الأفقي القليل.

الافتراض الذي بنيت عليه المناقشات السابقة هو أن معظم المنظمات تكون معقدة في أحد المحاور الثلاثة على الأقل. وهناك افتراض آخر، يمكن إثباته والتحقق منه، يقول أن المنظمات تميل بشكل كبير لأن تصبح أكثر تعقيداً كلما كثرت وتنوعت نشاطاتها، وكلما كانت البيئة المحيطة بها أكثر تعقيداً. والمنظمات تميل إلى النمو أكثر ويكبر حجمها، والحجم ودرجة التعقيد

مترابطان. وزيادة درجة التعقيد تؤدي إلى مشاكل في التنسيق وضبط الأمور داخل المنظمة. وهذا الموضوع سنناقشه في الفقرة التالية.

التنسيق والسيطرة:

في دراستهم الشهيرة، المنظمة والبيئة، درس كل من لورانس ولورش (١٩٦٧م) مصادر ونتائج التعقيد (استخدموا مصطلح "التمايز و التكامل" بدل التعقيد). ويلاحظ لورانس ولورش أن التمايز الهيكلي يتضمن فروقاً في الاتجاه والسلوك بالنسبة لمنسوبي الأقسام ذات التمايز. ويدخل في ذلك الميول تجاه الأهداف الخاصة للقسم، وتباين التركيز على المهارات المشتركة، وتنوع التطلعات، ونوع ومدى رسمية الهيكل. إذاً تختلف الأقسام، ليس فقط من نوع المهام المؤداة، بل حتى في سلوك ووجهات نظر منسوبيها.

لقد جمعت بيانات التمايز من ثلاث شركات صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، المجموعة الأولى من الصناعات تتكون من شركات تصنيع وبيع البلاستيك في شكل بودرة، حبوب، صفائح.

منتجاتهم تذهب إلى عملاء صناعيين من كل الأحجام، من صناعة السيارات، أدوات منزلية، مفروشات، أصباغ، نسيج، وشركات الورق إلى الشركات الصغيرة التي تصنع الألعاب، وصناديق، وأدوات منزلية. وتؤكد المنظمات المدروسة على تخصص البلاستيك المصنوع لأغراض معينة أكثر من كونها بضائع بلاستيكية عادية. كل المنظمات كانت تطور منتجاتها على أساس علم كيمياء التبلور. والإنتاج كان متواصلاً مع وجود عدد قليل من العمال لمراقبة الآلات وهي تعمل أتوماتيكياً أو شبه أتوماتيكى (ص، ٢٤).

تلك المنظمات كانت في مناخ سوق تنافسي. بناء على آراء المديرين التنفيذيين الذين تمت مقابلتهم فإن موضوع المنافسة الرئيسي كان تطوير وإعادة تطوير المنتجات والعمليات. فالدورة الزمنية لأي منتج كانت غالباً قصيرة، نظراً لأن كل المنافسين كانوا منشغلين في بحوث مركزة بإمكانهم تصنيع منتج ناجح بسرعة مذهلة. وذكر المديرون أن "الجانب الأكثر خطراً للبيئة الصناعية يدور حول المعرفة العلمية المناسبة" (ص، ٢٥). لقد كانت هذه المنظمات في بيئة متغيرة "مضطربة"، فيما يتعلق بالمدخلات – المعرفة العلمية – واستهلاك المخرجات- رضا المستهلكين عن شراء المنتج – غير مستقر جداً. من جهة أخرى، عملية الإنتاج نفسها كانت تتصف باستقرارها. فحالما يتم تكوين المواصفات الفنية لمنتج معين، تنساب عملية الإنتاج بطريقة أوتوماتيكية جداً، نظراً لأن المزج بين متغيرات الإنتاج مثل الضغط، الحرارة، والمكونات الكيميائية يمكن أن تقاس بسهولة، والمراقبة كانت جزءاً من عملية الإنتاج نفسها.

المنظمات الست التي تمت دراستها في مجال صناعة البلاستيك كان لكل منها أربعة أقسام وظيفية أساسية – المبيعات، والإنتاج، والبحوث التطبيقية، والبحوث الأساسية. هذه الأقسام كانت هياكلها مختلفة. فأقسام الإنتاج كانت أكثر الأقسام رسمية بينما كانت وحدات البحوث الأساسية أقلها. موظفو أقسام المبيعات كانوا أكثر اهتماماً بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الشخصية المشتركة، بينما كان موظفو أقسام الإنتاج الأقل، وتأتي وحدات البحوث (التطبيقية والأساسية) بين هذين القسمين. والشيء العجيب

أنه وجد أن الموظفين في تلك المنظمات كانوا ينظرون إلى تسلسل تلك الأقسام على أساس الزمن الذي تستغرقه عمليات كل قسم بدءاً من الأقل مثل قسم المبيعات ثم قسم الإنتاج ثم قسم البحوث التطبيقية وانتهاء بقسم البحوث الأساسية الذي تستغرق عملياته وقتا أطول من بقية الأقسام الأخرى.

ومنسوبو الأقسام المختلفة كانوا أيضا متمايزين فيما يتعلق بأهدافهم الشخصية، فموظفو البحوث كانوا مهتمين بالأمور العملية، والموظفون العلميون لم يكونوا مهتمين بالقضايا العلمية المجردة كما كان يتوقع الباحثون، لكن كان من الواضح أن لهم أهدافاً مختلفة عن باقي أعضاء الأقسام الأخرى.

هذه الاختلافات في المهام، والسلوك، والاتجاهات كانت لها علاقة مباشرة بنوع البيئة التي تعمل بها تلك الأقسام المختلفة على المدى القصير والطويل بالنسبة لنشاطاتها. الدرجة العالية من التمايز، إذاً، ترتبط كثيراً ببيئة عالية التعقيد والتمايز (بيرنس وستولكر، ١٩٦١م) . في هذه الحالة يقصد بالتعقيد الظروف التنافسية التي تجد المنظمات أنفسها فيها (تلك الظروف التنافسية ليست مقصورة على المنظمات الربحية) وإلى عالم التغير التكنولوجي المستمر والمعقد الذي يجب أن تعيش تلك المنظمات فيه.

ولتقديم مثال معاكس أو مغاير لشركات البلاستيك، درس لورنس ولورش صناعتين أخريين، حيث كان العامل الرئيسي في اختيارهما هو معدل التغير البيئي. الصناعة الثانية التي تم اختيارها كانت صناعة العبوات المقننة. وقد كان معدل المبيعات في هذه الصناعة مقارباً لمعدل النمو السكاني ومعدل نمو الناتج القومي، لذلك كانت المنظمات في الصناعة متساوية تقريباً مع البيئة

في هذه الجوانب. كما كان هناك عامل مهم فيما يتعلق بأهداف الدراسة في هذا المجال، حيث لم يتم تطوير منتجات جديدة على مدى عقدين من الزمان مضيا. أما عوامل التنافس الرئيسية فكانت "تتعلق بأمور تشغيلية تركز على خدمة العملاء من خلال الاهتمام بسرعة توصيل طلباتهم والمحافظة على مستوى الجودة النوعية والتقليل من تكاليف التشغيل" (ص، ٨٦). ومع أن هذه المهام يصعب القيام بها، إلا أنها مستقرة، والتوقعات المستقبلية ثابتة أو متفق عليها أكثر منها في مجال البلاستيك.

والمجموعة الثالثة من المنظمات التي تمت دراستها كانت صناعة الأغذية المغلفة، وقد كانت هذه المنظمات متوسطة بين شركات البلاستيك وشركات العبوات فيما يتعلق بالظروف البيئية. فعلى الرغم من اهتماماتها الكبيرة بالاختراعات، فإن معدل إدخال منتجات جديدة ونمو المبيعات كان أقل منه في صناعة البلاستيك، لكن أكثر منه في مجال العبوات.

وعندما درس التمايز بين المنظمات في هذه الصناعات الثلاث كانت النتائج كما كان متوقعاً – لقد كانت شركات البلاستيك الأكثر تمايزاً، يليها شركات الأغذية، ثم تأتي شركات العبوات، إلا أن لورنس ولورش لم يوقف تحليلهم عند التمايز فحسب.

لقد وسعوا تحليلهم ليشمل مفهوم عملية التكامل، والتي يعرفونها بـ "نوع من حالة التعاون التي توجد بين الأقسام التي يتطلب عملها توحيد الجهود لمواجهة طلبات البيئة" (ص، ٤٧). كما كان المؤلفان مهتمان بفاعلية المنظمة. وقد استخدما هنا مقاييس تجارية واقتصادية نوعاً ما، كالربح مثلاً.

فتكون المنظمات أكثر فاعلية عندما تتصدى للضغوط البيئية وعندما تسمح لمنسوبيها بتحقيق أهدافهم الفردية.

نتائج تحليل عملية التكامل والفاعلية عجيبة حقاً، ففي صناعات البلاستيك كانت المنظمات الأكثر فاعلية تلك التي تتصف بأعلى درجات التميز، وهذه المنظمات واجهتها صعوبات جمة عند التكامل. وتفسر فاعليتها في ظل التمايز الكبير الذي يسودها بقدرتها على التوصل إلى حلول ناجحة لمشاكل النزاعات التي كانت تنشأ نتيجة لذلك التمايز. والغريب ليس قدرة تلك المنظمات على التوصل إلى حلول ناجحة لنزعاتها الداخلية، بل الغريب هو أن تلك المنظمات ذات الفاعلية العالية كانت تتصف بدرجة عالية جداً من الصراعات الداخلية – مما يعني أنها لم تكن تعمل بشكل متناغم وأن عامليها يشعرون بروح الفريق الواحد. ويبدو من المناقشات السابقة أن التمايز في اتجاهات وسلوكيات الأفراد والأقسام قد أدى حتماً إلى نشوء النزاعات، وفي هذه الحالة ساعد النزاع على تحقيق المنظمات لأهدافها.

النزاع في حد ذاته ضار للمنظمة إذا لم يحل أو يسوى. إسهاماً آخر مهماً من إسهامات هذا البحث هو تحليله لتسوية الصراع. ولم يقترح الباحثان أن هناك شكلاً واحداً مفضلاً لتسوية النزاع. لكنهما برهنا في الواقع على أن عمليات تسوية الصراع تتفاوت تبعاً لحالات صراع معينة في شكل محدد من التنظيم، ففي حالة شركات البلاستيك ذات التمايز العالي، تم تحقيق التكامل عن طريق أقسام أو أفراد كانوا في مواقع معينة وتتوافر لديهم المعرفة

للتعامل مع الأقسام والإدارات المتورطة في قضية النزاع، تلك المراكز لم تكن في قمة الهرم الإداري بل كانت في أسفله وهذا أمر ضروري للحصول على المعلومات المطلوبة لحل قضايا النزاع. المنظمة عالية التمايز والفاعلة تتوقع النزاع لذلك تنشئ أقساماً وتعين أفراداً لتسوية الصراع هدفهم الرئيسي هو العمل مع الأقسام المتصارعة (قطرياً أو سياسياً). أمر آخر مهم هو أن أقسام التكامل أو أفراده متساوية البعد بين الأقسام المتصارعة فيما يتعلق بأوقاتهم، وأهدافهم، وعلاقاتهم البين – شخصية، وتوجهاتهم الهيكلية. هذا المركز الوسط يقود إلى تسوية فاعلة، ليس من خلال تسوية بسيطة، لكن من خلال مواجهات مباشرة في الواقع بين الأطراف أو الجماعات المتنازعة أو المتصارعة. تسوية النزاع في هذا المفهوم يصبح عملية تعرض من خلالها الأطراف وجهات نظرها المختلفة علانية بمساعدة الدامجين (الموفقين أو الوسطاء) والذين يتفهمون مواقف كل طرف.

في شركات العبوات، مع قلة درجة التمايز فيها برز النزاع أيضا، لكن ليس إلى المدى الذي وجد في شركات البلاستيك، وذلك راجع إلى قلة التمايز في صناعات العبوات، كان النزاع قد سوي عن طريق الإدارة العليا في المنظمة، لأن أولئك الذين في الإدارة العليا يملكون معرفة كبيرة، تكونت بسبب استقرار البيئة وندرة التمايز. بين الأجزاء التنظيمية. فبوجود تمايز قليل لا تكون المعرفة تخصصية وأي مدير في الإدارة العليا يمكن أن يكون على اطلاع إلى درجة كبيرة على ما يدور في الأقسام الرئيسية. ويقترح

لورانس ولورش أنه في هذه الحالة، وفي حالات أخرى مشابهة، يكون تـأثير اللامركزية مضراً. وتقع شركات تغليف الأغذية بيـن شـركات البلاسـتيك وشركات العبوات بالنسبة لمدى التمايز بالنسبة لمواجهتها لمشاكل التكامل.

نخلص من هذا التحليل إلى أن الفاعلية لا تتحقق بتطبيق نموذج واحـد. وبما أن هدفنا هنا ليس مناقشة الفاعلية أو النمـاذج التنظيميـة، إلا أن هـذا الملخص في غاية الأهمية لفهم المنظمات. بعبارات أخرى، ليس هناك طريقة واحدة هي الأفضل للتنظيم لغرض تحقيق الأهداف المختلفة جداً للمنظمـات في بيئات مختلفة جداً. هذا هو مدخل الاحتمال والإمكانية للهيكلة التنظيميـة، والذي يقول أنه تحت بعض الظروف، شكل واحد من البناء أو الهيكلية يكون أكثر فاعلية، بينما تحت ظروف أخرى، أشكالاً بديلة تكون أكـثر فاعليـة. ويبقى مدخل الإمكانية قوة مهيمنة في النظرية التنظيمية.

في بحث أرقوت (١٩٨٢م) أجراه في مكان مختلف تمامـاً- "وحـدات طوارئ في المستشفيات توصلت إلى نتيجة مشابهة تماماً. لقد وجدت أنه في أوضاع ذات ثبات عالٍ، يسهم التنسيق المبرمج في فاعلية عالية. بينما فـي أوضاع ذات ثبات قليل، تكون أنواع من التنسيق غير المبرمج أكثر فاعليـة. فالترتيبات الهيكلية تعتمد على الوضع الذي تواجهه المنظمة.

هذه الخلاصة عززت أيضاً بتحليل لنتائج دراسـة بـلاو وسـخونهرر (١٩٧١م)، والتي كانت بنيت على معلومات جمعت من بحث منظمة ماليـة حكومية، ووكالات موظفين عامة. وقد وجدا أيضاً أن التعقيد المتزايد يولـد

مشاكل من الاتصالات والتنسيق. وينفق الموظفون في مستوى المديرين وقتاً كبيراً في التعامل مع هذه المشاكل أكثر من الإشراف المباشر في المنظمة عالية التعقيد. هناك أيضاً ضغوط في المنظمات المعقدة لزيادة موظفين لإدارة نشاطات الرقابة والتنسيق المتزايد، مما يؤدي إلى زيادة نسبة العاملين الكلية الموجهة لنشاطات مثل تلك، وهذا هو ما يعرف بالكثافة الإدارية.

هذا الاكتشاف الأخير يكشف عن تناقض عجيب في تحليل المنظمات. وبالرغم من أن المنظمات الكبيرة تكون فرصتها كبيرة في تحقيق أرباح كثيرة نظراً لكبر حجمها، فإن التعقيد المرتبط بكبر الحجم يولد ضغوطاً كثيرة لإضافة مزيد من الموظفين للرقابة والتنسيق، وخفض الصراع. قرارات الانفصال مادياً، زيادة أقسام، وزيادة مستويات هرمية يمكن أن تتم لأسباب اقتصادية. وفى نفس الوقت، الاقتصاديات المرغوبة توازن بزيادة أعباء المحافظة على وحدة المنظمة. هناك تناقض آخر والذي حدده مكينلي (١٩٨٧م). وبينما هناك علاقة إيجابية بين التعقيد التقني والهيكلي والكثافة الإدارية عندما تكون المنظمة في طور النمو، وتضعف العلاقة عندما تكون المنظمات في مرحلة الانحدار. إذاً المنظمات المعقدة معقدة في أمور كثيرة أكثر من هياكلها، والعمليات داخل تلك المنظمات معقدة أيضاً فالتقنيات الفاعلة داخل هيكل بسيط يمكن أن تكون غير فاعلة في حالة هيكل أكثر تعقيداً.

بعض الارتباطات الإضافية للتعقيد:

التعقيد مرتبط بخصائص إضافية للمنظمات يوضح ذلك تحليل هيج وإيكن (١٩٦٧م ب) لتغير البرنامج في (١٦) منظمة خيرية، تغير البرنامج في هذه

المنظمات يتطلب تطبيق خدمات وفنيات جديدة – ضمنياً لزيادة جودة الخدمات المقدمة. وفي الوقت الذي عملت فيه هذه الدراسة كان هناك عدد كبير من البرامج الاجتماعية الجديدة قد أدخلت.

لقد وجد هيج وايكن أن التمايز الرأسي والأفقي مرتبط بمعدلات عليا من تغير البرنامج، هذه النتائج توحي بأنه عندما تحدث تلك الأشكال من التمايز، فإن معلومات كبيرة سوف تتوفر في النظام – معلومات تحتوي أفكاراً ومشاريع متضاربة. فالمنظمات المعقدة بهذا الشكل تواجه مشاكل في دمج أو توحيد الأعمال والأفكار المتعددة الصادرة من منسوبي المنظمات المختلفين. وتؤكد دراسات تالية أن ذلك النزاع موجود وعلى المنظمة التعامل معه. والطريقة المناسبة للتعامل معه ليس عن طريق قمعه، وقد ذكرنا أن هذا يعكس عدم الاستغلال الأمثل للموظفين المدربين تدريباً عالياً، وسوف نجد مستقبلاً أن تلك الصراعات تعمل حقيقة لصالح المنظمات.

وبطريق غير مباشر، تشير دراسة هيج وايكن لتغير البرنامج إلى أن التغير مرتبط بالخصائص التنظيمية. وقد دعم هذا التلميح بحث تال قام به كل من بالدرج وبرنهام (١٩٧٥م) حيث قارنا في بحثهما بين تأثير الخصائص الهيكلية (مثل: الحجم والتعقيد)، مجتمعة مع الظروف البيئية (التغير أو تغير الخواص) وتأثير الخصائص الفردية (العمر، الاتجاهات، ومستوى التعليم) على الإبداع التنظيمي. وقد وجدا أن الخصائص التنظيمية كانت مرتبطة بقوة الإبداع في المنظمات. وهذا لا ينفي دور الفرد في

المنظمة، لكنه يوحي بأن عوامل مثل التعقيد، عوامل أساسية لفهم كيف ولماذا تحدث عمليات الإبداع.

واستكمل ايكن وهيج (١٩٦٨م) دراستهما لـ (١٦) منظمة نفسها بعد ثلاث سنوات، مستكملين ما توقفا عنده من نقاط واعدة في بحثهما السابق. وكان المتغير التابع في هذه الدراسة هو التوقف (الترابط التنظيمي أو الاعتمادية التنظيمية)، كما يظهر من عدد البرامج المشتركة التي تساهم فيها المنظمات. ولم تكن نتائج هذه الدراسة غريبة في ظل النتائج والمناقشة السابقة "المنظمات التي تشترك في برامج عديدة تكون معقدة أكثر، أي أنها تكون أكثر احترافاً وتشتمل على هياكل وظيفية متنوعة" (ص، ٩٢٠). وتفسير هذه النتائج هو أن قرار الدخول في برامج مشتركة يقود إلى إنشاء تخصصات جديدة إلى المنظمة، نظراً لأن البرامج المشتركة يحتمل أن تكون متخصصة جداً والموظفون في المنظمة يمكن ألا تكون لديهم المهارات الضرورية للعمل في برامج مشتركة.

إن هذه النتائج تشتمل على معنى متضمناً للمنظمات وللمجتمع التي هي جزء منه. ويذكر ايكن وهيج أن هناك اتجاهاً للمنظمات لتصبح أكثر تعقيداً بسبب ضغوط داخلية وخارجية. إن المعني المتضمن لهذه النتائج أن البرامج المشتركة وعلاقات أخرى غير رسمية بينية لأفراد التنظيم سوف تستمر في المنظمة، وربما بمعدل متزايد. وعلى المدى الطويل سوف يؤدي هذا إلى مجتمع تصبح فيه شبكة العلاقات المتبادلة بين المنظمات معقدة جداً والمجتمع

الكلي أكثر كثافة تنظيمية. وهذا، في الجانب الآخر، يتضمن حالة يعتمد فيها كل من الأفراد والمجتمع ككل على عدد قليل من المنظمات المعقدة. طبيعة هذه المنظمات وتوجهاتها تجاه مصلحة الأقلية أو الأكثرية يسبب معضلة للمجتمع بالنسبة للرقابة على المنظمات، إذا عرف هذا الأمر، تصبح قرارات مستقبل المنظمات قرارات للمجتمع.

تبدو مضامين هذه النتائج على المدى القصير أنه كلما كانت المنظمة معقدة، أصبحت بذلك أكثر تعقيدا، يقود استحداث برامج جديدة وكثافة العلاقات الشخصية أو البينية لأفراد التنظيم إلى تعقيد أكثر. لقد كان مدخل ايكن وهيج إلى التعقيد يتمحور حول الاستفادة من المحترفين لتحقيق وتطوير مهام المنظمات المدروسة. وحيث إن المنظمات تضم محترفين وغير محترفين، ونظرا لأن التمايز الرأسي يشمل متغيرات أخرى غير هذا المتغير، فإن تركيزنا هنا سوف يتحول إلى أساليب من التمايز وعلاقاتها مع متغيرات أخرى.

هناك تفاعل آخر مهم بين التعقيد التنظيمي والقضايا الاجتماعية، فالمنظمات توفر السوق العمالية الداخلية والذي عن طريقه يتوزع الناس في الطبقات الاجتماعية أو أنظمة الكسب. فسلالم الرواتب والترقيات، توزع الموظفين حسب الجنس والعرق. تجميع المهارات، والهيكل العام للفرص كلها تتحدد عن طريق منظمات، ولها تأثير على المجتمع (بارون ورفاقه، ١٩٨٦م، ١٩٨٨م، يلز ١٩٨٧م، يفيفر وديفس – بليك ١٩٨٧م، ستومان ١٩٨٦م).

وفي تحليل لوضع مختلف تماما، انتهت فوغان (١٩٨٣م) إلى أن جرائم المنظمة لها علاقة بالتعقيد. ففي صياغتها، تعتقد أن المنظمات يمكن أن تصبح متنوعة جدا ومعقدة لدرجة أن الإدارة العليا قد تفقد السيطرة على الوحدات الصغيرة، نفس التعليل يقال باستمرار بالنسبة للنشاط الرياضي بين الكليات أو الجامعات والتسجيل غير القانوني ومشاكل أخرى للنشاطات الرياضية الجامعية.

ومن جهة أخرى، وجد أن التعقيد مرتبط باحتمالية استغناء أصحاب الشركات عن بعض موظفيهم، فقد حلل كورنفيلد (١٩٨٣م) الكيفية التي يتم بها الاستغناء عن العاملين في شركة تجارية وحيدة. وقد وجد أن مركز الموظف ضمن التوزيع العملي للعاملين، بالإضافة إلى أوضاع السوق الخارجية والتطورات التكنولوجية، تؤثر على قرار الاستغناء. وعادة يكون العاملون في قسم الإنتاج هم الأكثر عرضة لإنهاء الخدمات أو الفصل من العمل. ويستنتج كورنفيلد أن الهيكل التنظيمي مستقل عن مدة الخدمة، والعرق، والمستوى التعليمي في تحديد من أو من لا تتم إنهاء خدماتهم.

والتعقيد خاصية هيكلية أساسية وهو مرتبط بمصير المنظمة ومصائر الأفراد داخل المنظمات. ويبدو أن هناك برهانا قويا على أن درجات معينة من التعقيد الرأسي، الأفقي، والمكاني مرتبط ببقاء واستمرار المنظمة في أوضاع معينة. ولو اختارت منظمة ما شكلا غير مناسب أو لم تستطيع، لأي سبب اقتصادي، أو شؤون موظفين أو أسلوب القيادة أن تكيف هيكلها لأوضاع متغيرة، سوف تكون عاجلا أو آجلا في مشكلة.

العلاقات الهيكلية الرسمية:

لقد تطرقنا إلى العلاقات الرسمية مرات عديدة ولكن بشكل غير مباشر. وفي هذا الجزء من الفصل سوف نحدد بوضوح طبيعة هذا الجانب من الهيكل التنظيمي. كما سنوضح بالمناقشة ما هي الأمور التي تسبق وتعقب هذه الرسمية. كما سنحلل أيضاً ردة أفعال الأفراد لهذه العلاقات الهيكلية الرسمية. ففي حالات عديدة تكون الرسمية هي المتغير الهيكلي الرئيسي بالنسبة للفرد لأن سلوك الشخص يتأثر كثيراً بدرجة الرسمية. ويرتبط مقدار التوجيه الذاتي عكسياً بكمية برمجة المنظمة المسبقة للسلوك.

والرسمية ليست مفهوماً محايداً. ففي الواقع، درجة الرسمية في المنظمة هي مؤشر لنظرة صناع القرار إلى العاملين. فإذا كانت النظرة للعاملين على أنهم أناس متمكنون من القيام بتقديرات ممتازة لمشاكل المنظمة ويتصفون برقابة ذاتية، سوف تكون الرسمية قليلة، أما إذا نظر إليهم على أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات ويحتاجون إلى عدد كبير من اللوائح لتوجيه سلوكهم فستكون الرسمية عالية. والرسمية تقتضي ضبطاً لسلوك الفرد (كيج ودنكرلي ١٩٨٠م) ولذلك فهي تتضمن معنىً أخلاقياً وسياسياً بالإضافة إلى كونها عنصراً هيكلياً.

ولا يعني كلامنا هنا عن الفرد أننا ابتعدنا عن التحليل عن المستوى التنظيمي، فالرسمية لها تبعات مهمة بالنسبة للمنظمة ولأجزائها الصغيرة فيما يتعلق بعمليات مثل: الاتصالات والابتكار.

واللوائح والإجراءات المعدة للتعامل مع الاحتمالات التي سوف تواجهها المنظمة هي جزء مما يسمى بالرسمية. ويختلف نطاق اللوائح والإجراءات فأمر بسيط مثل: متى يجب أن يحضر الشخص للعمل يمكن أن يختلف كثيرا بين المنظمات فيما يتعلق بأي درجة يجب أن يحدد ذلك النشاط، ففي أعلى درجات الرسمية تأتي المنظمات التي تحدد بأنه يجب على الناس أن يكونوا على مكاتبهم أو في مواقع عملهم في تمام الساعة الثامنة صباحا وإلا سيحسم عليهم نصف ساعة. وفي أقل درجات الرسمية تلك المنظمات التي ليس لديها لوائح أو أنظمة تحدد متى يكون الموظفون في مكاتبهم أو ورشهم بالضبط أو في أي ساعة، ما دام أن الأعمال يتم إنجازها وهذا ما هو معمول به في كثير من المؤسسات الأكاديمية.

الحد الأعلى من العلاقات الرسمية: اللوائح يمكن أن تتفاوت من الصرامة الشديدة إلى الليونة المفرطة. وهذه الاختلافات توجد في كل التصرفات السلوكية المحددة باللوائح التنظيمية. كما أن نفس الأنواع من الاختلافات توجد بالنسبة للإجراءات. وأمثلة بسيطة للإجراءات الرسمية الشديدة تتمثل في خط التجميع، حيث تمر القطعة دائما في نفس الاتجاه، وبنفس التكرار الذي تم عليها، أو ، مكتب حيث تعامل المكاتبات التي تتطلب نوعا معينا من المعلومات بنفس الطريقة، وبنفس المعلومات المرجعة لطالبها. وأوضح أمثلة على ذلك، إجابات الحاسب – المعدة مسبقا للمراجعين –على أسئلة مثل –أقل أو أكثر– دفع لفواتير بطاقات الائتمان. هذا مثال واحد على الخطوات عالية

الرسمية والتي استطاعت عن طريقها المنظمة من برمجة إجابتها مسبقا على احتماليات واسعة التنوع. وكثيرا من الإحباطات التي يشعر بها الناس عندما تصلهم مطبوعات عملها الحاسب ذاتيا وليس خطابا شخصيا يرجع إلى إحساسهم بأن طلبهم كان واضحا أنه مثل طلب أي شخص آخر- أي أنهم ليسوا حالات خاصة ولذلك يمكن أن يعاملوا بطريقة رسمية جدا. والإحباط الحقيقي يأتي في الواقع، عندما تكون الحالة غير عادية وإجراءات الحاسب غير ملائمة لمعاملة الطلب. وبالرغم من الإغضاب الشخصي الذي يمكن أن يحدث، تبقى الحقيقة أن نسبة كبيرة من الاتصالات التي ترد إلى أي منظمة يمكن أن يتصرف بها عن طريق مثل هذه الإجراءات الرسمية.

الحد الأدنى من العلاقات الرسمية: وعلى الاتجاه الآخر من الرسمية للإجراءات تلاقي حالات فريدة لا تتوفر لها أي إجراءات. في هذه الحالات، يجب على أعضاء المنظمة أن يستخدموا حرياتهم في تقدير ما يجب عمله. ويأتي في أشد الحالات ما قال عنه بيرد (١٩٦٧م) الدعوة إلى الحدس، وحتى ربما الإلهام، في حل أوضاع فريدة بدون إجابات مسبقة أي دون البرمجة. والمنظمات غير الرسمية هي تلك التي تتعامل باستمرار مع أوضاع جديدة والتي لا توجد لها سوابق، – على سبيل المثال: منظمات تقوم ببحوث علمية رائدة نتائجها المتوقعة غير معروفة. والمنظمات التي تتعامل مع المشكلات الإنسانية، مثل: عيادات الصحة العقلية. وقد ذكر لبسكي (١٩٨٢م) أن المدرسين، وموظفي الخدمة الاجتماعية، وضباط الشرطة، والقضاة،

والمحامين، وحراس السجون يتمتعون بحرية كبرى وهم يقومون بتأدية أعمالهم في "بيروقراطية مستوى الشارع ومع أن كثيرا من هذا العمل غير مبرمج ولا مكتوب سابقا، إلا أن كثيرا منه روتيني أيضا.

مقاييس العلاقات الرسمية: حتى هذه اللحظة، يمكن أن نلاحظ أن الإجراءات أو اللوائح ليس بالضرورة أن تكون مكتوبة فالمعدلات والمعايير غير المكتوبة تكون عادة ملزمة تماما مثل تلك اللوائح والأنظمة المكتوبة. ومع ذلك، تستخدم معظم البحوث الأنظمة المكتوبة كأساس للتقييم والتحليل.

وقد كتب هيج (١٩٦٥م) الكلام نفسه عندما قال: تتعلم المنظمات من خبراتها السابقة وتوظف الأنظمة واللوائح كمستودع لتلك الخبرات. وبعض المنظمات تصنف كل عمل بعناية، واصفة تفاصيل دقيقة معينة، ثم تتأكد من التطابق للوصف الوظيفي. ومنظمات أخرى ليس لديها وصف للوظائف ولا تضبط السلوك الوظيفي بعناية. وتقاس الرسمية، أو النمطية، عن طريق نسبة الأعمال المصنفة ومدى التباين المحتمل بين الأنظمة المعرفة للأعمال. فكلما كانت نسبة الأعمال المصنفة عاليا، كان مدى التباين قليلا، وكانت المنظمة رسمية (ص، ٢٩٥).

وفي بحث آخر، اتبع هيج وايكن (١٩٦٧م) التعريف نفسه للرسمية:

الرسمية تعني تطبيق الأنظمة واللوائح في أي منظمة. فالتصنيف الوظيفي هو مقياس لعدد اللوائح التي تحدد ما الذي يجب أن يعمله شاغلو المراكز، بينما ملاحظة الأنظمة واللوائح هي مقياس لما إذا كانت هذه الأنظمة واللوائح

قد اتبعت أم لا. وبعبارة أخرى، يمثل متغير تصنيف الوظيفة دقة وصف الوظيفة، والمتغير ملاحظة اللوائح، يقصد به درجة ملاحظة شاغلي الوظائف لمعرفة مدى التزامهم بالمعايير المحددة بالتصنيف الوظيفي. ويمثل التصنيف الوظيفي درجة تنميط العمل بينما ملاحظة اللوائح هي مقياس لمدى تحمل العاملين للمعايير (ص، ٧٩).

وتم تعريف هذه المتغيرات إجرائيا عن طريق الطلب من منسوبي المنظمات الإجابة على سلسلة من الأسئلة مرتبطة مباشرة بهذه الموضوعات، وقد استخدم مدى إدراكهم لمنظماتهم لقياس درجة الرسمية في المنظمات التابعين لها.

وهناك تعريف مشابه ورد في عمل كل من بف، هيكسون، وهيننقز، وتيرنر (١٩٦٨م) حيث عرفوا الرسمية على أنها "إلى أي حد تكون الأنظمة واللوائح، والإجراءات، والتعليمات، والاتصالات المكتوبة" (ص، ٧٥) كما أضافوا أيضا (مدى وجود الأنظمة واللوائح أو التعاريف التي تعطي لتغطي كل الحالات وتنطبق من غير اختلاف) "النمطية" كواحد من الأبعاد الأساسية التي استخدموها في تحليل البناء أو الهيكل التنظيمي" (ص، ٧٤). وقد عرفت تلك المتغيرات إجرائيا عن طريق استخدام السجلات الرسمية والوثائق عن المنظمة لتحديد تلك الأمور كعدد الإجراءات المختلفة ونسبة الموظفين الذين لديهم أدلة تصف مهامهم. ويظهر تحليل لبيانات أخذت من منظمات إنجليزية شملتها الدراسة أن النمطية والرسمية تتوحدان مع التخصصية عندما نحلل

محتويات المقياس تحليلا عامليا. ويسمي الباحثون هذا بـ "بناء الأنشطة" (ص، ٨٤). كم يلاحظون أن هذا يضع موضوع تحديد الدور في رأس القائمة من الاهتمامات التنظيمية. ففي ظروف رسمية، ومقننة، ومتخصصة، يصبح سلوك شاغلي الدور محددا جدا، مع وجود خيارات قليلة جدا لممارسة مهام القيام بأداء أعمالهم.

إن التشابه بين هذه التعاريف يعطي مزيدا من الاتفاق العام حول معني الرسمية، وحتى عند استخدام مقاييس مختلفة نوعا ما لقياس هذا المتغير في البحوث، فإن نفس المعني يتم استخدامه بكل أسف، وهذا أمر يندر حدوثه في التحليل التنظيمي. تشير البحوث (بنينقز ١٩٧٣م، ديوار، ويتن، وبوجي ١٩٨٠م) إلى أن هذه المقاييس المختلفة ترتبط فيما بينها ارتباطا ضعيفا. لذلك وما دام أن هناك تحديدا لتعريف مفهوم الرسمية فإن مشاكل القياس يمكن أن تحل كليا.

العلاقات الرسمية وبعض الخصائص التنظيمية الأخرى:

مركزية القوة، فالقوة عنصر مهم في كل المنظمات. يرى قلب (١٩٨١م) أن البناء التنظيمي كشكل من أشكال الحكومة الخاصة، ويفهم توزيع القوى في المنظمات على أنه درجة المركزية، والذي سوف يكون موضوع الجزء التالي من هذا الفصل. وهنا سوف ننظر إلى العلاقة بين الرسمية والمركزية.

في دراستهم لمؤسسات الضمان الاجتماعي، وجد كل من هيج وايكن (١٩٦٧م) أن ارتباط الرسمية كان ضعيفا مع نظام مركزية اتخاذ القرار.

والمنظمات التي كانت القرارات تتخذ عن طريق قلة من الناس في الإدارة العليا كانت تعتمد على الأنظمة واللوائح والإشراف عن قرب كوسائل لضمان أداء العمال لعملهم بشكل منسق. هذه المنظمات كانت تتصف أيضا بأن منسوبيها من غير المتخصصين. لذلك فوجود موظفين مدربين جيدا له علاقة بقلة الحاجة إلى أنظمة وسياسات شاملة.

هذا التفسير دعمه تحليل بلاو (١٩٧٠م) لمنظمات الموظفين الحكومية. ففي المنظمات التي تشتمل على إجراءات توظيف رسمية جدا والتزام صارم بتلك الإجراءات، وجد بلاو أن اللامركزية كانت عالية. يبدو هذا تناقضا للوهلة الأولى، نظرا لأن الشواهد تقول إن الرسمية و اللامركزية مرتبطتان. لكن قليلا من التمحيص يظهر اتفاقا قويا مع ما توصل إليه كل من هيج وايكن. في هذه الحالة، يضمن الالتزام بإجراءات توظيفية مبنية على أساس الجدارة وجود موظفين مؤهلين تأهيلا عاليا على المستوى المحلي (اللارسمي) . هؤلاء الناس يعهد إليهم بكثير من القوة أكثر من الموظفين ذوى التأهيل الأقل. إذا الرسمية في مكان ما من العمليات التى ترتبط بالمرونة في مكان آخر.

وفي هذه النقطة يقول بلاو: الصرامة في بعض النواحي يمكن أن تولد المرونة في نواحي أخرى. فليس كل جوانب البيروقراطية متلازمة. فالأحكام البيروقراطية للإجراءات الوظيفية الرسمية وصرامة الالتزام بهذه المعايير الوظيفية لا تعني بالضرورة حدوثها مع بعض. وليس كل جانب من

الإجراءات البيروقراطية يؤدي إلى ظهور أو بروز بناء سلطوى أكثر صرامة، على الأقل ليس في مؤسسات الأمان الوظيفي. وفي الواقع فإن كلا من الالتزام التام بمعايير الخدمة المدنية وأحكام هذه المعايير الرسمية لها تأثير معاكس من تعزيز اللامركزية، ولذلك يسمح بمرونة أكثر (ص، ١٦٠).

هذه المجموعة من النتائج تعزز فكرة سبق طرحها – المنظمات المعقدة معقدة، فالرسمية في أحد المواضع تجلب ضغوطا تؤدي إلى تقليل الرسمية في موقع آخر. فالمنظمات إذا في صراع مستمر ليس فقط بين الأفراد أو الوحدات، لكن أيضا بين وداخل العمليات والهياكل التي تتكون منها المنظمة. فالرسمية ليست مجرد تكيف داخلي.

ومن المهم أن نشير إلى أن أبحاث هيج وايكن وأبحاث بلاو تتعامل مع قوات عمل متخصصة نوعا ما. وأحد سمات التخصصية هو القدرة والرغبة في صنع قرارات مستندة على تدريب متخصص وخبرة. وليس من المستغرب أن نجد مستويات دنيا من الرسمية في تلك الأوضاع. وعندما تصبح قوة العمل المراد مناقشتها ليست أو يعتقد أن ليس لديها إمكانية صنع القرار، فإن تطبيقات نتائج دراسات بلاو تحتاج إلى إعادة نظر. وفي تلك الحالة، يمكن أن تكون خطوات التوظيف الرسمية مقترنة بنظام صنع قرار مركزي، احتمال بقاء مستوى الرسمية متسقا في كل مراحل العملية. كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة تحتفظ بمراقبة الفرد في كلتا الحالتين. وباختصار المنظمة أفراد مؤهلون أو متعلمون، تضمن المنظمة لنفسها أن

الأفراد سوف يتصرفون وفقا لمتطلباتها أو حسب تعليماتها (بلاو، وسكونهر ١٩٧١م) (ص، ٣٤٧-٣٦٧).

تغيير البرامج:

تشير أبحاث هيج وايكن (١٩٦٧م) حول معدل تغيير البرنامج في المؤسسات إلى أن الرسمية لها علاقة بعدد البرامج الجديدة في المنظمة. في هذه الحالة، ترتبط الرسمية سلبيا مع تطبيق برامج جديدة في المنظمة. ويعتقد أن السبب الرئيسي لهذه العلاقة السلبية هو أن المنظمات الأكثر رسمية لا تفسح المجال بل لا تعطي فرصة لإبداعات أفرادها لأن نظامها لا يسمح بالأخذ بتلك الإبداعات. ففي المنظمات التي ترسخ أو تؤسس أطر روتينية محددة وتلزم منسوبيها بعدم الخروج على تلك الأطر، لا يكون لدى أولئك المنسوبون الوقت، أو الدعم، أو المكافأة للتفكير في أفكار جديدة وبرامج جديدة.

التكنولوجيا:

ويتبع هيج وايكن في أبحاثهم المستمرة في هذه الـ (١٦) هيئة مقترحات بيرو (١٩٦٧م) وليتواك (١٩٦١م) فيما يتعلق بطبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات مع عملائها (وسوف نناقش التكنولوجيا بتوسع أكبر في الفصل القادم) لقد قسما المنظمات إلى فئات "تكنولوجيا روتينية" و "غير روتينية". ومع أن هذه الهيئات كلها هيئات اجتماعية، إلا أن هناك فروقا واضحة في درجة الروتينية.

تعتبر الهيئات الأسرية الأعلى روتينية حيث إن دارس الحالة يستخدم استمارة مقابلة مصنفة لا تستغرق أكثر من (١٥) دقيقة. والغرض من المقابلة هو

التأكد من أهلية العميل للإعانة الطبية الإقليمية، الفيدرالية أو الحكومية. وقال أحد الذين تمت مقابلتهم :... نوعا ما روتينية – مع أن كل مريض هو فـود، فنوع الشيء الذي تعمله بها هو نفسه .." والمنظمة على الطرف الآخر، مـا هي سوى هيئة مكونة من نخبة الطب النفسي الأسري والتي يعتبر كل عضو فيها معالج خبير ويسمح له بالعمل بدون مراقبة أبدا (هيج وايكـن ١٩٦٩م) (ص، ٣٦٩).

العلاقة بين الروتينية والرسمية هي في الاتجاه المفترض، "فالمنظمـات التي تشتمل على عمل روتيني تميل غالبا إلى أن يكون لديها أدوار تنظيميـة رسمية" (هيج، ايكن ١٩٦٦، ص ٣٧١) ونظرا لأن هذه المنظمـات تميـل باتجاه الحد غير الروتيني لمتصل الروتينية، إلا أن النتائج مستغربة أيضـا: فلو شملت الأبحاث منظمات أخرى أكثر ميلا إلى الحد الروتيني من المتصل الروتيني، لربما كانت الفروق الملاحظة أكبر.

أبحاث هيج وايكن، وهي واحدة من البحوث الشاملة والمنظمة المتوفـرة في الأدبيات، تعتمد على بيانات مـن عـدد محـدود مـن المنظمـات ذات الخصائص المتشابهة تقريبا. والمحدودية المتأصلة في استخدام هذا النوع من قاعدة البيانات من الصعب تجنبها، إذا علمنا الصعوبات الذاتية في البحـوث التنظيمية. ولكن على الرغم من تلك المحدوديات، فإن نتائجها متطابقة عموما مع نتائج أبحاث فريق بف، والمعروفة بمجموعة أوستن، والتي بدأت مستقلة واستخدمت مقاييس مختلفة.

ويجب أن نعلم أن أبحاث بف، أجريت على عينة من منظمـات العمـل البريطانية. هؤلاء الباحثون كانوا يرغبون الحصول على مؤشرات للمنظمات

والمجال التي تعمل فيه، وكان مؤشرهم الأساسي عن التقنية هو توحد انسياب العمل.

من ضمن المنظمات التي سجلت عالياً، وبوجود توحد عال، أتوماتيكي، وبتقنية أكثر صرامة، كانت مصانع السيارات، ومصنعو الأغذية، وأقسام حمامات السباحة. ومن ضمن التي سجلت قليلاً من التنوع، لا أتوماتيكياً، تكنولوجيا مرنة، كانت محلات المفرق، أقسام التربية، وشركات البناء، (بف، هيكسون، هيننجز، وتيرنر ١٩٦٩م) (ص، ١٠٣).

وعلى الرغم من أن المنظمات التي درسها بف ورفاقه تتكون من منظمات متنوعة الأنشطة أكثر من تلك التي درسها ايكن وهيج، فإن المنظمات التي تمت دراستها من قبل بف ورفاقه "تعنقدت" باتجاه الحد الروتيني من متصل الروتين –عدم الروتين. وكما هو متوقع من نقاشنا السابق، يبرز متغير التكنولوجيا كمؤشر مهم للدرجة التي تبني فيها النشاطات في هذه المنظمات.

كما توصلت دراسة أخرى لارتباط التكنولوجيا–الرسمية إلى دليل قوي يدعم خلاصة الروتينية العالية–الرسمية العالية. فقد درس كل من درنبوش وسكوت (١٩٧٥م) أحد خطوط إنتاج الإلكترونيات، وفريقاً لكرة القدم، ومدارس، وجريدة طلابية، وأبرشيه كاثوليكية رومانية. وكانت نتائج دراستهم لهذه المجموعة المتنوعة من المنظمات، متطابقة مع ما يدعو إليه أنصار التقنية التي سبق أن عرضناها.

وخشية أن تبدو العلاقة بين التكنولوجيا والرسمية وكأنه قد بت فيها بسبب حجم الدراسات التي قدمناها، يجب أن نذكر أن جيلسون (١٩٧٨م) عكس العلاقة السببية بين هذين المتغيرين. فقد وجد أن المواصفات الإجرائية (الرسمية) تحدد درجة الروتينية في تقديم الخدمات. فبالنسبة لدراسة جيلسون، أدى صنع قرار يتعلق بكيفية بناء المنظمة إلى اتباع تكنولوجيا تسليم خدمات معينة. وعلى الرغم من بقاء الارتباط العالي بين الروتينية والرسمية، إلا أن سبب الارتباط عكس في هذه الحالة.

التقاليد:

مكون أخر يجب أن يضاف إلى هذه المناقشات. فالمنظمات التي تنشأ في عصور تاريخية مختلفة (ماير وبراون ١٩٧٧م)، تواجه احتمالات متنوعة، وتطور تقاليد مختلفة. هذه الاختلافات- في المقابل- تشير إلى كيف تؤثر عوامل مثل: التكنولوجيا على درجة الرسمية. فعلي سبيل المثال، لو كان لسبب ما كنظام الاعتقاد لأحد الرؤساء السابقين أن إحدى المنظمات أصبحت رسمية جدا في تصنيف وصفها الوظيفي كتابة، فإنها ربما تستمر رسمية جدا على مرور أكثر مما يتوقعه أي مؤشر آخر. فالمنظمات تطور خصائص تنطمر في الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، وهذا الموضع أخذ حقه من الاهتمام بواسطة العلماء الذين يدرسون الثقافة التنظيمية (انظر فروست ورفاقه ١٩٨٥م).

وبطبيعتها تعتبر العلاقات الرسمية محورا ارتكازيا بالنسبة لحياة المنظمات. فتحديد الأنظمة واللوائح، والإجراءات والجزاءات، وغير ذلك

يحدد مسبقا كثيرمما يحدث في أي منظمة. وبالطبع فإن العلاقات الرسمية خاصية توضيحية للمنظمات نظرا لأن السلوك ليس عشوائيا موجها بواسطة درجة معينة من الرسمية إلى هدف.

لقد درسنا للعلاقة بين العلاقات الرسمية وخصائص تنظيمية أخرى. وسوف يتحول التركيز الآن إلى الفرد في المنظمة. مثل الرسمية، والأفراد أيضا ، ويجب أن يعاملوا كمتغيرات، نظرا لأنهم يأتون بقدرات وعادات وسلوكيات أخرى مختلفة إلى المنظمة. والرسمية مصممة لتكون آليات ضبط للأفراد (كليج ودينكرلي ١٩٨٠م). ويستجيب الناس للأنظمة واللوائح والإجراءات بطرق مختلفة (قوفمان ١٩٥٩م). انهم يتحركون بناء على هذه الأنظمة واللوائح (بوريل وموروقان ١٩٧٩م) . ويقدم سيلفرمان (١٩٧١م) إطارا "فعل مرجعي للتحليل التنظيمي". ويؤكد هذا المدخل على المعاني التي يلحقها الناس ببيئة عملهم ومعاني الأفراد وأفعالهم التي تنشأ من التفاسير التي يلحقها الناس بأدوارهم التنظيمية (انظر أيضا بنسون ١٩٧٧م) والتركيز في التحليل هنا ليس على الأدوار الفردية، لكن التركيز على العلاقات داخل ظاهرة اجتماعية. وهذا ليس للتقليل من كثير من المداخل الفردية، لكن لإبقاء التركيز على الظاهرة التنظيمية.

الرسمية والمخرجات بالنسبة للأفراد:

أوضح مثال للرسمية يمكن أن يوجد في تحليل كروزر (١٩٦٤م) لاثنتين من المنظمات الفرنسية. فقد ذكر أن : "أنظمة غير رسمية تحدد،

بشكل كبير، كل الوظائف لكل فرد داخل المنظمة. إنـــــها تصـــف الســلوك المطلوب اتباعه في كل المناسبات، كما تبين تلك اللوائح غير الشخصية مـــن المفروض أن يتم اختياره لكل عمل، وأنماط المهن التي يمكن اتباعـها" (ص، ١٨٧-١٨٨). هذه الدرجة العالية جدا من الرسمية، زائد خصائص أخــــرى عديدة للمنظمات، تخلق "حلقة مفرغة" حيث يتبع فيها العاملون اللوائح مــــن أجل اللوائح نفسها، نظرا لأن هذا هو الأساس الذي يتم تقييمهم على أساســه. وتصبح اللوائح أكثر أهمية من الأهداف التي صممت مــن أجــل تحقيقــها. وتصبح المنظمة قاسية وتواجه مشكلات في التعامل مع الزبـــائن وجوانــب أخرى من البيئة. ونظرا لأن اللوائح تصف أنواع القرارات التي ستتخذ، فإن أولئك الذين في موقع صنع القرارات يميلون إلى إيجاد لوائح أكـــثر عندمـــا يبرز وضع جديد لم يسبق أن وضع له لوائح أو ضوابط. وتصبـــح اللوائـــح آمنة للموظف. وليس هناك باعث للاستقلالية العظمي، نظرا لأن ذلك مخيف، كما أن هناك رغبة كبيرة لبناء آليات وقائية عن طريق القسوة المـــــتزايدة. ويصبح الموظفون في نظام كهذا غير قادرين باستمرار للعمـــــل بمبادرتـــهم الذاتية، وفي الحقيقة، يسعون إلى تقليل مقدار الحرية التي يخضعـــون لـــها. وبالنسبة لمن يرغب الحرية الفردية، فإنها مأساة. وستكون هذه هي الحـــــال بالنسبة لكل الأفراد المعنيين، على الرغم من أن هذه الجرأة ستنتهي إلـــى أن العواقب على المدى الطويل بالنسبة لهم وبالنسبة للنظام الاجتمـــاعي ككـــل يمكن أن تكون حقا مأساوية من عدة جوانب معنويـــة وأخلاقيـــة. فبالنســـبة

للمنظمة فالعواقب واضحة: تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف للتغيير من أي نوع.

هذه المعوقات الوظيفية الشخصية والتنظيمية تم التطرق لها في مناقشة روبرت ميرتن (١٩٥٧م) لـ "شخصية البيروقراطية". ويذكر ميرتون أن نوعا من عدم القدرة المكتسبة يمكن أن تنشأ في الموقف مكان المناقشة. فالأفعال والقرارات المبنية على تدريب وخبرة سابقة يمكن أن تكون غير ملائمة جدا في أوضاع مختلفة. ويعتقد ميرتون أن العملية التي تنشأ فيها هذه الظروف جزء من النظام نفسه.

حياة البيروقراطي مخطط لها فيما يتعلق بالتدرج المهني، عن طريق وسائل تنظيمية من ترقية بالأقدمية، وتقاعدات، وعلاوات، إلخ. والتي صممت لتقديم حوافز للأفعال المهذبة والانصياع للتعليمات الرسمية. ويتوقع أن يكيف الموظف الرسمي أفكاره ومشاعره، وتصرفاته تكتيكيا لاحتمالات هذه المهنة. ولكن هذه الأدوات والتي تزيد احتمالية الانصياع تقود أيضا إلى اهتمام غير عادي، مع تقيد صارم بالتعليمات والتي تحدث تجنبا أو تحفظا، أو خشية. وتغير الأحاسيس من الهدف إلى الوسائل تعززه الأهمية الرمزية العظمى للوسائل (الأنظمة) (ص، ٢٠٠-٢٠١).

والمنظمات تهتم أساسا بالسلوك العملي لمنسوبيها، كما يمكن أيضا أن تمد رقابتها إلى جوانب أخرى من الحياة. وقد وضح كوين (١٩٧٧م) الأمر الذي عن طريقه تحاول المنظمات أن تضبط الرومانسية في المنظمات. وعلى

الرغم من أنه يدعي أن المنظمات مرتع للرومانسية، فإن كوين أكد بوضوح أنها تحدث. وعندما تنشأ الرومانسيات تتخذ خطوات لإنهاء العلاقة نظرا لأنها تعتبر مضرة للمنظمة. التصرفات العقابية، مثل الطرد، واحد من مجموعة أفعال وسلوك يحدث كثيرا للنساء الأطراف في العلاقة أكثر مما يحدث للرجال. مقاييس أقل قسوة، مثل التنقلات، تأنيب قاس، أو مجهودات بسيطة لإقناع الناس بالتوقف عن الرومانسية أينما وجدت. المقصود أنه حتى في مواضع الألفة، تحاول المنظمات السيطرة على السلوك.

ردود الأفعال الرسمية:

النظرة المتشائمة للعمل في منظمة يتسم العمل فيها بالرسمية الشديدة يمكن أن تدخل تحت ما وصفه تومسون (١٩٦١م) بالسلوك المريض بيروقراطيا والسلوك ذى العلة البيروقراطية. ويعتقد تومسون أن أنواع السلوك التي ناقشها ميرتون سببها الشعور بعدم الأمان. فالسلوك المريض بيروقراطيا يبدأ برغبة من جانب الشخص في مركز السلطة في التحكم في سلوك العاملين معه تحكما لصالحه. والمسئولون أنفسهم، ما عدا من هم في قمة المنظمة، هم اتباع لشخص ما أيضا ، ولذلك هذا التحكم أو الضبط يمكن أن يتحول إلى التقيد التام بالأنظمة التي سبق مناقشتها، حيث إن ذلك يحمي الفرد من صنع القرارات أو تصرفات محتملة الخطأ.

ويعتقد تومسون أن الضغوط تقود إلى الانجراف إلى إدخال الكثير من الأنظمة لحماية أصحاب المكاتب، مثل المبالغة في اللامبالاة، ومقاومة التغيير، والإصرار المتزايد على حقوق المكتب. ومما لا شك فيه أن مثل ردود الأفعال هذه مضرة تنظيميا وشخصيا.

والشكل الثاني من السلوك -العلة البيروقراطية- معوق تنظيميا وشخصيا. هذا النوع من ردة الفعل يقتضي الإضراب عن النظام معتبرا كل ما يواجهه أمرا شخصيا، واعتبار أن الأنظمة مصممة أصلا لإحباطه شخصيا.

الموظف البيروقراطى ليس من المحتمل أن ينخرط في الهرم التنظيمي ويمكن أن ينظر إليه على أنه فاشل. وبسبب عدم قدرته على الدخول في علاقات مجردة، أو معقدة، أو تعاونية، ينتهي به المطاف إلى التخلي عنه، إلا إذا كانت المنظمة محتاجة له جدا. وغالبا ما يعتبر غريبا. كل هذه الحقائق تزيد من عنفه وشكوكه، وسيسقط فشله على المنظمة والآخرين والذين يعتبرهم أعداءه. ويشعر بأنه محاط بغباء وبحقد. كما يشعر بعدم القوة والاغتراب عن النظام (ص، ١٧٦).

وعلى الرغم من أن البعض سيختلف مع الآليات السلوكية التي استخدمها تومسون في وصفه لردود أفعال العاملين تجاه المنظمة، فإن ردود الأفعال هذه تحدث. وقد كان التركيز في الفقرات القليلة السابقة على ردود الأفعال السلبية تجاه المنظمة. لكن إذا أعدنا تركيز تحليلنا، يمكن أن نحاول فهم كيف ولماذا هناك ردود أفعال سلبية وإيجابية تجاه الرسمية.

إن تحليل ردود أفعال العاملين بشقيها السلبي والإيجابي يمكن أن توجد في الأدبيات التي كتبت حول الإداريين المحترفين في المنظمات. لقد كانت هناك رغبة قوية لدراسة هذا الموضوع نظرا لتزايد الإداريين المحترفين من

كل نوع في العمل في المنظمات، والكثير من المهن تميل إلى الاحتراف. تحليل العلاقات بين المحترفين والمنظمات التي يعملون فيها ينطلق أصلا من مسلمة مؤداها أن هناك توترات متأصلة بين الإداريين المحترفين والمبادئ والقيم التنظيمية (انظر، مثلا، كونهاوسر ١٩٦٣ ، بلاو وسكوت ١٩٦٢م). كثير من البحوث الحديثة تحدت هذه الفرضيات. فالنظرة الآن في أنه من الممكن أن يكون هناك أوضاع يقوم المحترفون فيها بأداء أعمالهم بدون تدخل من المنظمة إلا بقدر يسير، ومع ذلك تستطيع المنظمة أن تجعل عمل المحترفين يصب في صالحها.

هذا المدخل انتهجه ميلر (١٩٦٧م) في تحليله لدرجة الاغتراب التي يحس بها العلماء والمهندسون العاملون في منظمة كبيرة في مجال صناعة الفضاء، هؤلاء المحترفون ذكروا أنهم شعروا بالاغتراب عند ممارسة مشرفيهم لنشاطات إشرافية توجيهية أكثر من نشاطات إشرافية مشاركة أو عدم تدخل، وشعروا بقليل من الاغتراب في ظروف كان بأيديهم زمام السيطرة واتخاذ القرارات التي تمس عملهم. ونفس النمط بشكل عام كان وجد فيما يتعلق بحوافز أخرى قدمتها المنظمات للمحترفين. لقد كان الاغتراب قليلا عندما كان للعلماء والمهندسين دور في تحديد طبيعة جهودهم البحثية، عندما كانت الشركة توفر لهم الفرص وتهيئ لهم الجو لمواصلة جهودهم المهنية الاحترافية، وعندما كانت الشركة تدعم النشاطات الاحترافية الصرفة، مثل: نشر البحوث أو طلب المزيد من التدريب.

ووجد ميلر أيضا أن مدة التدريب الاحترافي يرتبط بمدة الاغتراب المحسوس، فكلما حصل الناس على تدريب أكثر، كلما كان احتمال الشعور

بالاغتراب تحت تلك الظروف التي أوجدته وذلك بالنسبة لكل المحترفين. إن غياب التشجيع للنشاطات الاحترافية بالنسبة للعالم الدكتور يؤدي إلى الاغتراب أكثر منه بالنسبة للعالم حامل الماجستير. كما وجدت بعض الفروق أيضا بين العلماء والمهندسين إلا أن مثل تلك الفروق ليست مجالا لمناقشتنا هنا.

وباستخدام فكرة الاختلافات الهيكلية البينية في البناء، درس ميلر مدى الاغتراب الذي يحسه المحترفون عندما يخصص أو يعين مكان العمل. ويعمل بعض المحترفين في معامل بحوث وتطوير أساسية في الشركة، لكن الأغلبية موظفون في البحوث والتطوير في واحدة من وحدات الإنتاج الرئيسية. وكما هو متوقع، وجد أن العاملين في معامل البحوث الأساسية يمرون بقليل جدا من الاغتراب أكثر مما يشعر به أولئك الذين يعملون في وحدات الإنتاج.

ويرتبط الهيكل التنظيمي الذي يعمل به هؤلاء المحترفون بدرجة الاغتراب عن العمل. ولقد وقع الاختيار على المحترفين لأنهم يأتون للمنظمة بمجموعة معايير خارجية مشتقة (احترافية) يعتمدون عليها في توجيه سلوكهم. ووجود الخطوط الإرشادية (الرسمية) هي إذا ازدواجية ويمكن أن تفهم على أنها أقل صلاحية من معايير الاحتراف ذى العلاقة. لذلك، وبالنسبة للمحترفين كلما كانت درجة الرسمية كبيرة في المنظمة كان احتمال الاغتراب من العمل كبير جدا.

هذه النقطة تدعمها نتائج بحثي إيكن وهيج (١٩٦٦م) ، حيث تطرقا إلى درجة الاغتراب التي أحسها المحترفون في مؤسسات الضمان الاجتماعي

الـ(١٦). كما كانا مهتمين أيضا بالاغتراب عن العمل، لكنهما أيضا نظـرا إلى الاغتراب عن العلاقات التعبيرية. ولقد قاسا ذلك عن طريق الاستجابات على درجة الرضا عن القادة والزملاء في العمل. فكلما كان الشعور بالرضا قليلا كان الفرد أكثر اغترابا عن العلاقات التعبيرية.

وكما يمكن أن يتوقع من اتجاه هذه المناقشة، كلما زادت درجة تصنيف العمل في المنظمة زاد اغتراب العمال في كلا نطاقي الاغتراب. والاغتراب كان محسوسا أكثر فيما يتعلق بالعمل نفسه. "هذا يعني أن هناك درجة من عدم الرضا عن العمل في تلك المنظمات التي تم بناء العمل فيها بصرامة، والصرامة يمكن أن تؤدي إلى شعور قوي بعدم الرضا الوظيفي لكن لا يبدو أن لها تأثيرا ضارا على العلاقات الاجتماعية في المنظمة" (ص، ٥٠٤). الفرض الكامل للأنظمة كان مرتبطا بشكلي الاغتراب، والعلاقات الاجتماعية تأذت أيضا عندما طبقت الأنظمة بأكملها. كما وجد أيضا أن كلا شكلي الاغتراب عاليان عندما كانت السلطة في المنظمة مركزية وليس للأعضاء إلا فرصة ضعيفة للمشاركة في صنع القرار. وذكر هيج (١٩٨٠م) مؤخرا نتائج مشابهة توصل إليها بعد استمرارية للدراسة الأصلية ومن دراسة أجراها في اليابان، هذه العلاقة إذا ليست مرتبطة بثقافة معينة.

وقد انتهجت مدخلا مختلفا في تحليلين للعلاقة بين الاحترافية والبيروقراطية (هال ١٩٦٨م). فالبيروقراطية مفهوم أوسع من الرسمية، لكنه يحتوي على عدد من التطبيقات، كما أوضحنا سابقا عند مناقشتنا للموضوع، لقد حاولت أن أوضح أن الاحترافية، مثل الرسمية، متغير مستمر، حيث إن

بعض الأعمال أضحت أكثر احترافية من البعض الآخر. وقد شملت الدراسة أطباء، وممرضين، ومحاسبين، ومدرسين، ومحامين، وعمال خدمة اجتماعية، وسماسرة، وأمناء مكتبات، ومهندسين، ومديرى أفراد، ومديرى محاسبة في وكالات إعلانات. وبعد أن رتبت المهن حسب اتجاهات أصحابها نحو عدد من القيم الاحترافية، قورن متوسط درجات كل مهنة مع درجات مقياس البيروقراطية بالنسبة للوحدات التنظيمية التي يعمل بها هؤلاء النلس. وقد بينت النتائج عموما، أن البيروقراطية ترتبط عكسيا بالاحترافية. وهذا يتطابق مع نقاشنا في هذا الجزء من الفصل. وبفحص هذه النتائج بدقة، تظهر هذه النتائج أنماطا عجيبة. فهناك علاقة عكسية ضعيفة نوعا ما بين الأبعاد الهرمية للبيروقراطية وبين الاتجاهات الاحترافية. فوجود هرم صارم نوعا ما يمكن ألا يؤثر عكسيا على عمل المحترفين إذا أخذ هذا الهرم على أنه شرعي أو منطقي. وهذا مشابه للنتائج التي توصل إليها بلاو (١٩٦٨م)، والذي يقترح أن وجود الهرم يمكن أن يسهل الاتصالات من المحترفين إلى المسؤولين في أعلى المنظمة. وإذا كان هرم السلطة شرعي ويسهل الاتصالات، فإنه من غير المهم ما إذا كانت القرارات تصنع بطريقة قبل هيكلية أم لا – وخصوصا إذا كان عمل المحترفين يمكن أن يتم دون تدخل سافر من قبل المنظمة.

وقد وجدت علاقة ضعيفة على المحور البيروقراطي فيما يتعلق بوجود اللوائح. ومن الواضح أن تنوع اللوائح التي تطورها المنظمة في مثل هذه الحالات، فمن الواضح أنها لا تتعارض مع عمل المحترفين، وكانت هناك

علاقة سلبية قوية في البعد الإجرائي – التحديدي، فكلما كانت الإجراءات محددة عن طريق المنظمة، كان العبء على المحترفين كبيرا. في هذه الحالة، يرغب المحترفون في استعمال الإجراءات التي يطورونها هم أنفسهم في العمل أو من خلال تدريبهم المختص.

بعد ذلك حاولت أن أنظر إلى علاقة المحترفين، بالمنظمة من وجهة نظر كل من المنظمة والمحترفين:

البيروقراطية الزائدة تهدد استقلالية المحترفين. إنها هذه العلاقات التي يكون فيها احتمال وجود الصراع بين المحترفين والمنظمة. فباعث الاستقلالية القوي من جانب المحترفين يمكن أن يكون في صراع مباشر مع متطلبات العمل التنظيمية. وفي نفس الوقت يمكن أن يكون هناك تهديد للمنظمة بسبب رغبات المحترفين القوية، كما يرى ذلك على الأقل بعضا من منسوبيها (هال ١٩٦٨، ص ١٠٢-١٠٣).

ومعظم الدراسات التي تمت مناقشتها انتهت إلى أن الاحتراف والرسمية مفهومان غير متطابقين. فكلما كانت قوة العمل أكثر احترافا، كان احتمال أن تقود الرسمية إلى الصراع والاغتراب. وتطبيق رئيسي لهذه النتائج هو أن الرسمية والاحتراف مصممة في الحقيقة لأداء نفس العمل- تنظيم وتقنين سلوك منسوبي المنظمة. فالرسمية عبارة عن عملية تقوم بواسطتها المنظمة بوضع اللوائح والإجراءات والتأكد من اتباعها. والاحترافية في الجانب الآخر، وسائل غير تنظيمية في الأساس لعمل الشيء نفسه. ومن وجهة نظر المنظمة، فأى تكتيك يمكن أن يكون ملائما، ما دام أن العمل ينجز.

إنه بالضبط وفي هذه النقطة يمكن القول إن المنظمة تواجه معضلة رئيسية داخلية. فلو سمحت المنظمة بقليل من الحرية لأعضائها. فإنهم من المحتمل أن يشعروا بالظلم، الاغتراب، والعلة البيروقراطية والانشغال باتباع الأنظمة لغرض الأنظمة. ولو، من جهة أخرى، سمحت بكثير من الحرية، فإن السلوك ميال لأن يصبح شاذا وغير ذى علاقة تنظيميا. عامل أساسي يبدو أنه نوع الخطوط الإرشادية للسلوك التي يجلبها الأفراد أنفسهم للمنظمة. فكلما كثر عدد المعايير التي يجلبونها معهم، قلت الحاجة إلى المعايير التنظيمية الأساسية.

إنه من الصعب، طبعا، بالنسبة للمنظمة أن تعرف ما هو النوع من المعايير التي يجلبها الناس معهم. وحتى باستخدام محكات معروفة، مثل عضوية في تخصص مشهور، ليس مؤشرا جيدا، نظرا لأن كل أعضاء أي تخصص لا يتصرفون وفقا لمعايير ذلك التخصص وليس كل المعايير التخصصية صالحة لكل المنظمات. وعندما تنتقل المنظمة إلى نطاقات وظيفية، بعيدا عن التخصصات أو الحرف القائمة، فإن توافر أو تواجد ذلك المحك الخارجي يمكن أن يختفي. بل ولأن محكا خارجيا مطورا، مثل الاحترافية، يمكن أن يكون في بعض الأحيان غير ذي علاقة تنظيمية، فإن على المنظمة أن تطور أنظمة وإجراءات خاصة بها لتحقيق ما تصبو إليه.

وقبل أن ننتقل إلى تطبيقات إضافية للرسمية بالنسبة للفرد والمنظمة، هناك نكتب ملخصا آخر من تحليل الاحترافية في المنظمات يجب أن نشير

إليه، فالتركيز في كثير من البحوث في هذا الموضوع هو على الصراع بين المتخصص ومنظمته التي يعمل بها. لكن شواهد من بحوث هال تقترح أن ذلك الصراع ليس حتميا ولا يجب أن يؤخذ من دون توضيح. فقد وجد في هذا البحث مثلا، أن الأقسام القانونية في منظمات ضخمة ليست بالضرورة أكثر بيروقراطية من شركات محاماة في حجم مماثل. فالمحامي الذي يعمل في قسم الائتمان في أحد البنوك يمكن أن يعمل في بيئة تنظيمية شبيهة وربما مماثلة، لتلك التي يمكن أن نجدها في شركات المحاماة. إن هذا يعني أنه من الممكن جدا أن نجد هيكلا تنظيميا متطابقا مع درجة التخصصية بالنسبة لأعضائه.

إن النتائج التي تقول إن الأقسام القانونية أو أي أقسام تخصصية أخرى في المنظمات يمكن ألا تكون أكثر بيروقراطية أو رسمية من شركات المحاماة المستقلة يبرز نقطة أخرى. فالقسم القانوني في أي بنك واضح أنه أقل رسمية من شعبة مهمتها معالجة، وفرز، والتحقق من الشيكات. وكما هو الحال بالنسبة للتعقيد، فإن درجات الرسمية تختلف داخل المنظمة. وهذا يمكن أن يرى بوضوح بين الأقسام، لكنه يحدث أيضا بين المستويات في المنظمة. وعموما، كلما ارتفع المستوى في الهرم التنظيمي، قلت الرسمية (هال ١٩٦٢م، شايلد ١٩٧٣م).

ويقدم زايتز (١٩٨٣م، ١٩٨٤م) طريقة ملائمة لاختتام هذا الجزء، فقد وجد أن الهيكلية الرسمية للنشاطات لها تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للأعضاء التنظيميين وعلى الجو التنظيمي. وفي نفس الوقت، فإن للقيود المفروضة على الدور وفرض الأنظمة لها تأثير سلبي. وتعطي

الأنظمة الموضحة جيدا إطار عمل ذى معني للعمل فيه. كما وجد أيضا كل من أورجان وقرين (١٩٨١م) أن الرسمية تقلل من الغموض لدى عينة من العلماء والمهندسين. وفي كلتا الدراستين لدى زايتز و أورجان وقرين، كان التفاعل بين مستويات الرسمية وتوقعات الأعضاء التنظيميين هو الوسيلة التي عن طريقها يستجيبون لمنظماتهم.

المركزية:

يقصد بالمركزية توزيع القوة داخل المنظمات. فالمركزية إذا أحد أفضل الطرق لتلخيص موضوع البناء ككل. ولقد تعامل كل من رانسون، هيننجز، وقرنوود (١٩٨٠م) مع البناء كمكون ومكون . ففي حالة المركزية، فإن أي توزيع للقوة هو مكون حيث إنه يولد أو يوجد تصرفات الآخرين – حيث يلتزم الناس باللوائح والقرارات التنظيمية. والمركزية أيضا مكونة من حيث أن توزيع القوة يخضع للتغيير، كلما اكتسب أو خسر الأفراد والجماعات قوة مع مرور الوقت. والقوة كموضوع سوف تناقش بالتفصيل في فصل آخر. أما هنا فسنناقش طبيعة وارتباطات الجانب البنائي للقوة في المنظمات.

لقد عرفت القوة تعاريف عديدة، مع التركيز دائما على توزيع القوة. ويعرف هيج (١٩٨٠م) المركزية على أنها "مستوى وتنوع مشاركة الجماعات في القرارات الإستراتيجية مقارنة بعدد المجموعات في المنظمة". (ص، ٦٥). فكلما ارتفع مستوى مشاركة المجموعات في أي منظمة، قلت المركزية. ويؤكد مدخل هيج على حقيقة أن القوة تمارس بطرق مختلفة وفي مواقع مختلفة في المنظمة. فعلى سبيل المثال، في جامعتي- كما في أي

جامعة جيدة (انظر بلاو ١٩٧٣م) قرار تعيين عضو هيئة تدريس يقع ضمن اختصاص قسم التوظيف. فالقرار هنا غير مركزي، إلا أن قرار تفويض الصلاحيات لقسم معين في توظيف شخص ما هو قرار مركزي. فالإدارة المركزية تقوم بمراجعة الشواغر الأكاديمية لتحديد فيما إذا كانت هناك حاجة لإعادة توزيع الشواغر، حيث يحتمل أن تفقد أقساما تكون برامجها ضعيفة والإقبال عليها قليل لصالح أقسام ذات برامج قوية وإقبال كبير. القرار في هذه الحالة مركزي.

ويعرف فإن دي فين وفيري (١٩٨٠م) المركزية على أنها سلطة صنع القرار داخل أي منظمة. عندما يتم صنع القرارات هرميا، فإن الوحدة التنظيمية تعتبر مركزية، وتقتضي الوحدة غير المركزية تنظيميا في الغالب أن تكون معظم مصادر صنع القرارات مفوضة من قبل خط المديرين إلى الموظفين الاتباع أو التنفيذيين (ص، ٣٩٩). ويذهب كل من فان دي فين وفيري إلى أن جوهر القرارات موضوع مهم، ففي منظمات عالية التخصصية- على سبيل المثال- تترك القرارات المتعلقة بالتنافس التخصصي للمختصين المعنيين. أما المواضيع التي تقع خارج حدود التنافس التخصصي فغالبا ما تكون مركزية.

<u>ما هي المركزية أو اللامركزية؟</u>

من بين أوجه المركزية المختلفة، الأمر الواضح هو أن المركزية تعني الحق لصنع القرارات. وهذا يمكن أن يوضح خصوصا من له الحق لصنع أي نوع من القرارات ومتى. فلو كانت معظم صنع القرارات في أعلى المنظمة، فإن المنظمة مركزية. والأمر ليس بتلك السهولة، على أي حال،

نظرا لأن المنظمة يمكن أن يكون لديها سياسات مسبقة حتى بالنسبة لهذه القرارات. ويوضح الجدول (٣ -١) نماذج صنع القرارات والسياسات التنظيمية.

شكل (٣ – ١)
أشكال المركزية

مستوى الرجوع إلى قرارات لم تغط بالسياسات	سياسات . وإجراءات، و لوائح	
	سياسات قليلة معرفة بشكل واسع	سياسات كثيرة معرفة بشكل ضيل
موظفو الإدارة العليا – القيادة	١١ أوتوقراطية/ مركزية عالية قليل من القرارات تصنع بواسطة – موظفي المستويات الدنيا. وهذه القرارات محكومة بسياسات عامة. معظم القرارات تحال الى مستويات أعلى.	١٢ بيروقراطية/ مركزية تصنع القرارات بوساطة الموظفين العاملين من خلال اطار عمل مقيد بسياسات واجراءات وقواعد. المشكلات التي لا تواجه تحال الى مستويات ادارية عليا لاتخاذ القرار او للاستيضاح.
الموظفون التنفيذيون - القاعدة	٢١ أخوي/ لا مركزية بشكل كبير معظم القرارات تتم في المستويات الدنيا من غير تقييدات سياسية، ويتم اتخاذ قرارات أخرى في المستويات الدنيا من خلال اطار عملي مكون من السياسات.	٢٢ بيروقراطية/ مركزية معظم القرارات تتم في المستويات الدنيا من خلال اطر السياسات، ويعطى الموظفون حرية في مواجهة المشكلات التي لا تغطيها السياسات.

<u>المصدر:</u>
ارلين ل. ميلتشر، هيكل وعمليات المنظمات: مدخل تنظيمي (انجلوود كليفز، ن.ج: برنتس هال، ١٩٧٥م) ص، ١٥٠.

ويتضح من الجدول في حقل "بيروقراطية/ مركزية" (رقم – ٢١)، أن باستطاعة الموظفين التنفيذيين صنع قرارات، لكنهم مقيدون بسياسات المنظمة. ونظرا لأن مدى شمول السياسات للمواقف يمكن أن يختلف كثيرا، فإن المركزية ليست مسألة من يصنع القرارات. فلو أن الموظفين مثلا في المستويات الدنيا في المنظمة يصنعون العديد من القرارات، لكن القرارات "مبرمجة" بواسطة السياسات التنظيمية، فإنه لا تزال هناك درجة عالية من المركزية.

هناك عنصر آخر من عناصر الرسمية هو كيفية تقييم النشاطات (دور بنتس وسكوت ١٩٧٥م، ص، ٨٢). وتقتضي عملية التقييم تحديد ما إذا كلن العمل أنجز كما ينبغي، جيدا أو فورا. فلو كان التقييم يقوم به أناس في قمة الهرم التنظيمي، فإن هناك مركزية، بغض النظر عن المستوى الذي صنع فيه القرار. وعندما يكون التقييم مركزيا ستكون السياسات غالبا مركزية – ولكن ليس بالضرورة دائما.

ولغرض التوضيح، فإن من المهم التفريق بين المركزية والتمركز. ويعني المفهوم الأخير (التمركز) مركزة الدور الاجتماعي أو مركز الشخص في سير العمل، اتصالات، أو شبكات صداقة. وقد وجد بواس (١٩٨٤م) أن التمركزية لها علاقة بأناس يرى أنهم مؤثرون بواسطة المشرفين وغير المشرفين (أي يراهم المشرفون وغير المشرفين على أنهم مؤثرون).

المركزية وخصائص تنظيمية أخرى:

الحجم:

نتائج البحوث بالنسبة للعلاقة بين الحجم والمركزية متضاربة. ويلخص بلاو وسخوينهر (١٩٧١م) من دراستهما لمكاتب تأمين التوظيف الحكومي إلى أن "الحجم الكبير لأي هيئة يولد ضغوط صراع على الإدارة العليا، حيث يزيد من أهمية القرارات الإدارية، مما يقلل من فرصة تفويضها، وفي نفس الوقت يزيد من حجم المسئوليات الإدارية، مما يوجد ضغوطا لتفويض بعضا منها" (ص، ١٣٠). والنتيجة النهائية لزيادة الحجم هو زيادة التفويض أو اللامركزية. وتقل خطورة التفويض لو كان الموظفون أكفاء أو مؤهلين. ويبدو أن السياسات المركزية بالنسبة لتأهيل الموظف تسهم في تفويض السلطة أو القوة.

وهناك مشكلة بالنسبة لهذه السببية (حوار قضية الدجاجة والبيضة) يجب أن نذكر: أن من المستحيل القول بأن زيادة الحجم تؤدي إلى ضغوط للتفويض وبالتالي الاستعانة بخبراء، أو أن تعيين الخبراء يؤدي إلى ضغوط للتفويض، مع أن الحجم في الحقيقة ليس متغيرا. إن هذا السؤال لا يمكن الإجابة عليه من خلال البيانات التي بين أيدينا الآن، لكن ربما يكون من الأنسب الجمع بين هذين النوعين من وجهات النظر.

وتشير بحوث بلاو (١٩٧٣م) اللاحقة التي أجراها على الكليات والجامعات إلى نفس النتيجة تقريبا، فالجامعات الضخمة كانت لا مركزية أكثر من تلك الصغيرة، وتبدي المؤسسات الأكاديمية والهيئات الحكومية

فروقا عظيمة فيما يتعلق بتأهيل موظفيها. ففي الهيئات الحكومية، يستفاد من الموظفين المؤهلين لتنفيذ سياسات المنظمة، وفي المنظمات الأكاديمية، يكون باستطاعة الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا اكتساب قوة لأنفسهم وممارسة حجم أكبر من القوة على السياسات التربوية.

وفي دراسة استخدمت بيانات استون ومقاييسهم في جمع بيانات ثانوية، توصل مانسفيلد (١٩٧٣م) إلى خلاصة مشابهة لما توصل إليه بلاو في بحوثه. فقد وجد مانسفيلد أن زيادة الحجم له علاقة بزيادة استخدام الأنظمة. هذا يؤدي إلى لا مركزية صنع القرار، ولكن ليس إلى فقدان المنظمة للرقابة. ففي المنظمات الصغيرة، يرجع المتخصصون إلى الإدارة العليا في المنظمة، بينما في منظمات كبرى، تعالج المشاكل بشكل لا مركزي، لكنها تخضع لتوجيهات الأنظمة التنظيمية. وقد وجد كرالوسكي ورفاقه (١٩٨٥م) أن في نشاطات شركة طبية كبيرة، تحولت القرارات المهمة من الأطباء إلى الإداريين، وفي مثل هذه التصرفات الطبية، يكون للقرارات معنى بالنسبة للمنظمة بأكملها.

التكنولوجيا:

لقد سبق التلميح إلى عامل التكنولوجيا في المناقشة السابقة، فبعض الأعمال تفوض، مع بقاء السيطرة في قمة المنظمة عن طريق استخدام الأنظمة التي تحكم العمل. وأعمال أخرى يتم تفويضها إلى متخصصين يقومون بصنع قراراتهم في مستويات دنيا في المنظمات. فالعمل الذي يفوض مع الضبط هو روتيني بالنسبة للتكنولوجيا الخاصة به (شايلد ١٩٧٣م). ففي

بنك ما- على سبيل المثال- يقوم كل صراف بالتعامل مع آلاف الدولارات إذا كانت الحوالات روتينية في شكل سلسلة من الايداعات والسحوبات الصغيرة، لكن لو أن شخصا أحضر شيكا بـ (٢٠٠٠) دولار وطلب صرفه نقدا، فإن الأمر يختلف. في هذه الحالة، لم يعد التعامل مع آلاف الدولارات مفوضا، لكن ينتقل القرار إلى الوراء في أعلى المنظمة إلى ملاحظ الصراف.

وقد اسهم كل من دورنبتش وسكوت (١٩٧٥م) في تحليل التقنية والمركزية حيث يذكران أن المنظمات تتعامل مع مهمات متنوعة تختلف في درجة وضوحها، والتبوء بها وفاعليتها. هذه التقسيمات معروفة في أدبيات التكنولوجيا، باستثناء الفاعلية، والتي تشير إلى "الوسائل المتوقعة لتحقيق نتائج مرغوبة" (ص، ٨٢). ويشير دورنبش وسكوت إلى أن تنوع المهارات في منظمة ما تعني أن تلك المنظمة تشتمل على تكنولوجيا متنوعة ولذلك يجب أن تبني نفسها بشكل متمايز تمشيا مع المهمة. وهذا يتفق مع تعليقاتنا السابقة على تنوع الهياكل بين المنظمات.

ويستخدم دورنبتش وسكوت مفهوم "التوجيهات" الارشادات بواسطة اللوائح، والـ "التفويض"، اللامركزية التفويض الحقيقي للصلاحيات لموظفي المستويات الدنيا، يخلصان إلى:

عموما ومن أجل الفاعلية التنظيمية والكفاءة التنظيمية، نتوقع أن المهام التي تتصف بدرجة عالية من الوضوح والتنبؤ ، والفاعلية سوف توزع عن طريق التوجيهات، بينما ستوزع المهام التي تتصف بدرجة قليلة على الأبعاد الثلاثة

عن طريق التفويض. وبعبارات أسهل، الجدل هنا كالتالي، ففي حالة الوضوح القوي للأهداف المراد تحقيقها، والتنبؤية العالية للمقاومة المتوقع مواجهتها، سيكون من الفاعلية تطوير إجراءات روتينية ومقننة يوجه المنفذون لاتباعها. ويوفر الوضوح الشديد معيار نجاح يستخدم في تصميم تتابع النشاطات. وعندما تكون المقاومة التي سوف تواجه متنبأ بها، فمن الممكن تحديد النشاطات المناسبة لأداء المهمة مقدما. وعند وجود تتابع نشاطات فاعل، فإن من المتوقع أن يتبع المنفذون هذه المجموعة من الإجراءات الروتينية (ص ٨٢-٨٣).

وقد أثبتت هذه الأفكار دقتها عندما تم اختبارها في مجموعات مختلفة من المنظمات. لذلك فمن المهم معرفة المهمة قبل افتراض وجود أي درجة من المركزية أو قبل اتخاذ قرار فيما يتعلق بدرجة اللارسمية المناسبة. فالمهمة الصعبة تفوض إلى الأخصائي، والذي سوف يستخدم معرفته في التعامل معها. وكما يقترح بلاو، تحتفظ المنظمات بالتحكم من خلال موظفيها المتخصصين، لكن التحكم ليس دقيقا كدقة الموجهين التنظيميين.

وقد حازت نتائج دورنبتبش وسكوت على تأييد مجموعة متنوعة من الدراسات. فقد توصل إلى نفس النتيجة كل من هيج وايكن (١٩٦٩م)، كومستوك وسكوت (١٩٧٧م)، واوتشي (١٩٧٧م)، ويذكر اوتشي أن المنظمات يمكن أن تراقب سلوك الناس أو إنتاجية أعمالهم. فقد وجد أن كبر الحجم وتجانس المهام يسهمان مثل رصد عدد الوحدات المنتجة، المبيعات المجزأة، أو الكروت المخرومة.

وهناك تفسير آخر للتكنولوجيا قد تضيف بعض الغموض للمناقشة، فقد درس تايلور (١٩٧١م) موضوع الإدارة بالمشاركة، والتي تعني إشراك العاملين، بأخذ رأيهم، في عملية صنع القرارات التي لها علاقة بهم. وقد وجد أن الإدارة بالمشاركة كانت ناجحة في الأعمال ذات التكنولوجيا المتقدمة، ويقصد بالتكنولوجيا المتقدمة هنا بالذات تلك التي تتعلق بمستوى انسياب العمل، وبذلك تكون الإدارة بالمشاركة فاعلة أكثر في الأعمال ذات الطبيعة الأوتوماتيكية.

وتشير بحوث هيج وايكن (١٩٦٧م) إلى أن المشاركة في صنع القرار- جانب مختلف من المركزية - له علاقة بغياب الأنظمة واللوائح، لذلك يقترحان أن المركزية عن طريق اللوائح والمركزية عن طريق عدم المشاركة في صنع القرار تميل إلى أن تعمل مع بعض، ويستند عمل هيج وايكن على تقارير من منسوبي المنظمات أنفسهم وليس على السجلات الرسمية مثل تلك التي استخدمها استون وبلاو في أبحاثهم. في هذه الحالة، تبدو النتائج بالنسبة للمركزية متكافئة. ففي الأوضاع الروتينية، تحكم اللوائح تصرفات أعضاء المنظمة، وسوف يكون هناك القليل من تفويض السلطة عن طريق المشاركة. وفي المواقف الأقل روتينية، وعندما يكون هناك عدم استقرار للمهمة، فإن ظاهرة كاجتماعات الفرق تكون أكثر احتمالا في محاولة للوصول إلى حل أو حلول للمشكلة (فان ديفن، ديلبك، كوينج ١٩٧٦م).

إن موضوع الروتينية وعدم الاستقرار وعلاقاتها بالمركزية ترتبط بمستوى تخصصية الموظفين في المنظمة، ويذكر كل من لنكولن وزايتز (١٩٨٠م) أن الأفراد المتخصصين يتطلعون إلى ويشاركون في صنع القرار.

كما وجدا أيضا أن مستوى التخصصية بشكل عام لأي منظمة يسهم في إحساس جميع الموظفين بتأثيرهم المتنامي في المنظمة.

إلا أن هناك تحذيرين يجب أن يؤخذا في الاعتبار للمشاركة في صنع القرار. فأولا المشاركة عن طريق الانتساب التنظيمي قد لا تعني حقيقة التفويض للسلطة. فإذا كان القرار النهائي بأيدي القادة في المنظمة، فليس هناك في الحقيقة تفويض كبير للسلطة والمشاركة لا تتعدى كونها إسداء للرأي في أحسن الحالات، فبالرغم من أن المشاركة يمكن أن تساعد في تطبيق القرار، إلا أنه ليس هناك في الواقع تفويض للسلطة أو لا مركزية تسهم المشاركة في القرار الحقيقي.

التحذير الآخر، يتعلق بظاهرة نادرا ما ينتبه لها الباحثون الاجتماعيون والباحثون الآخرون في المجال التنظيمي - التصرف في الميزانية، مثل المراقبين الماليين الداخليين. وعلى الرغم من أن هوفستيد (١٩٧٢م) واوتشي ومقواير (١٩٧٥م) سبق لهم التطرق لهذه النقطة، فإنه تبدو أنها لم تتم مناقشتها مما يعني فقدان الكثير بالنسبة للتنظير التنظيمي. فالتحكم في الميزانية يشتمل على إمكانية الإبقاء على مقدار كبير من الرقابة في أيدي منهم في الإدارة العليا للمنظمة. والدراسات التي أشير إليها هنا لم تشتمل على آليات التصرف في الميزانية. يبدو واضحا أن موضوعات الميزانية يمكن أن تكون مركزية بوسائل تختلف عن توزيع المهام أو صنع القرار في قضايا أخرى.

علاقات البيئة:

العلاقة بين الحجم، والتكنولوجيا، والمركزية لم تكن واضحة المعالم.. نفس الشيء يمكن ملاحظته عند مناقشة الدراسات التي تطرقت إلى العلاقات بين المنظمات وبيئاتها، فكما نعرف من دراسة لورنس ولورش (١٩٧٦م)، أن البيئات مهمة جدا بالنسبة للمنظمات.

ولاعتبارات أولية تبسيطية هو كم المنافسة الذي تواجهه أي منظمة في بيئاتها، فقد تبين من خلال دراستهم لثلاثين منظمة تجارية في الهند، يقترح كل من نيقاندهاي وريمن (١٩٧٢م) أن ظروف السوق التنافسية تجعل اللامركزية كبيرة الأهمية لنجاح المنظمة أكثر من الظروف ذات المستوى التنافسي القليل. لقد كانت هذه الدراسة إعادة تطبيق ناجحة لنظرية الموقف التي طورها كل من لورنس ولورش (١٩٦٧م) والتي سبق مناقشتها أعلاه. وفي تحليل لاحق لبياناتهم أوضحا أن درجة الاعتماد على منظمات أخرى كانت في الحقيقة أكثر ارتباطا باللامركزية أكثر من عوامل مثل الحجم، التكنولوجيا والسوق التنافسية (نيقاندهاي وريمن، ١٩٧٣أ). ويوضح نيقاندهاي وريمن (١٩٧٣ أ، ب) أن مدارك صانعي القرارات في المنظمة عبارة عن متغيرات وسيطية مهمة بين المنظمة والبيئة، فالمهم هو من يضعون الخيارات الإستراتيجية بالنسبة للبيئة وكيفية استجابة المنظمة لها. ففي هذه المجموعة من النتائج تؤثر منافسة البيئة على درجة اللامركزية.

هناك خلاصة مختلفة جدا تم التوصل إليها في دراسة لـ (٣٨) شركة صناعية صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (بفر، وليلبيسي ١٩٧٣م). فقد وجد في هذه الدراسة أن البيئة التنافسية أدت إلى مطالبة عالية بالرقابة

والتنسيق. فلقد كان هناك كثير من المكاتبات المتكررة، كثير من التركيز على الاتصالات المكتوبة، وتحديدا كبيرا لخطوات صنع القرار - باختصار، درجة عالية من المركزية. كما وجد أيضا أنه في البيئة ذات التنافس الأقل هناك كثير من التغييرات في تصميم المنتج، وعمليات الإنتاج، وعدد الوحدات المنتجة.

يبدو من الصعوبة الوصول إلى خلاصة نهائية بالنسبة لتأثير البيئة التنافسية على المركزية من خلال هذه النتائج المتناقضة. ويكمن جزء كبير من الصعوبة في عدم تطرق تلك الدراسات لتحديد الخصائص العامة للبيئة التنظيمية. فمثلا، يمكن ملاحظة اللامركزية في المنظمات التنافسية في بيئة اقتصادية نامية، كما يمكن ملاحظة الحزم والمركزية التي أشار إليها بفر وليلبيسي (١٩٧٢م) في البيئة الاقتصادية ذات الندرة، والتي تكون فيها مكاسب منظمة ما على حساب منظمات أخرى.

وهناك جانب آخر من البيئة التنظيمية هو درجة استقرارها، ويذكر ويتن (١٩٨٠م) أن البحث في هذا الموضوع توصل إلى نتائج متناقضة. فباحثون مثل بيرنس وستوكلر (١٩٦١م) والدرتش (١٩٧٩م) يحاجون بأن اللامركزية تكون أكثر ملاءمة للأحوال المضطربة أو عدم الاستقرار في البيئة، بينما آخرون (هاولي وروجرز ١٩٧٤م، وبارمولنسكي ١٩٧٥م، وروين ١٩٧٩م) حاجوا لصالح المركزية في مثل تلك الأحوال. ومرة أخرى، أحد الحلول لهذه الاختلافات في هذه النتائج يمكن أن يكون ممكنا لو كان بالإمكان تحديد ما إذا كانت البيئة متوسعة أو منكمشة، كما كان اقترح في حالة التنافس. ففي حالة النمو، يمكن أن تكون اللامركزية أكثر الاستجابات ملاءمة للمشكلة، بينما تكون المركزية ضرورية في مراحل الانكماش.

كما أن هناك مفهوما آخر ذا علاقة وثيقة بالمركزية هو موضوع "الاقتران الفضفاض" "Loose coupling" (ويبك ١٩٧٦م، الدرتش ١٩٧٩م). فكرة الاقتران الفضفاض تعني قلة اعتماد الوحدات التنظيمية على بعضها البعض. وخلص ويتن (١٩٨٠م) إلى أن هناك اتفاقا على أن المنظمات ذات الاقتران الفضفاض تميل إلى أن تكون أكثر مرونة واستجابة للضغوط البيئية. ودرجة الاقتران يمكن أن تكون مضللة، حسب قاموران ودريبن (١٩٨٦م) فهذان الباحثان يذكران أن المنظمات المدرسية ينظر إليها عادة على أنها ذات اقتران فضفاض، لكن الحقيقة، أن الإداريين يتحكمون في توزيع الموارد مثل الكتب المنهجية.

الاقتران الفضفاض ليس كاللامركزية، نظرا لأن درجة الاقتران تشير إلى مستوى الاعتمادية "التوافق" بين الوحدات أكثر مما تشير إلى توزيع القوة. وعموما، فالمنظمات ذات الاقتران الفضفاض تكون غير مركزية. ومثالا على المنظمات ذات الاقتران الفضفاض الاندماجات التجارية بين الشركات. فلو كان قسم المنتجات الاستهلاكية يتعرض لظروف صعبة نظرا لارتفاع معدل النمو، فإن ذلك لن يؤثر على قسم المعدات الثقيلة والذين سوقه في نمو مطرد. فمنظمة مثل هذه سوف تكون ذات اقتران فضفاض. فكل قسم يمكن أن يكون أكثر أو أقل مركزية في مثل هذا الوضع.

وبالنسبة لبعض المنظمات فالبيئة منظمة أبوية "parent organization" فقد وجد هسو، مارس وماناري (١٩٨٣م) أن السيطرة البيروقراطية القوية ترتبط بوجود المنظمات الأبوية، ومن الواضح أن الاقتران الفضفاض لم يكن موجودا في هذه الحالة.

المركزية تهتم بالقوة، ونظرا لأن المنظمات عبارة عن وسائل رئيسية تتم بواسطتها ممارسة القوة في المجتمع، فإن تحليلا للنظام السياسي الذي توجد فيه المنظمات يوضح أن هذا الجانب من البيئة التنظيمية مهم بالنسبة للمركزية.

المركزية والاعتبارات السياسية الكبرى:

إن أهمية المنظمات بالنسبة للضبط الاجتماعي محل نظر وذلك من واقع بعض الأمثلة التي استخدمت فيها لأغراض سياسية، فالمنظمات يمكن أن تشكل لتكون جزءا من عملية التغيير السياسي والتنمية. وقد رأينا كيف استخدم البلشفيون "السلاح التنظيمي" (سيلزنك ١٩٦٠م). فأثناء الثورة الثقافية، استخدمت الجمهورية الشعبية الصينية منظماتها كوسائل وأساليب للتلقين والاندماج السياسي المستمر، كما طورت يوغسلافيا برنامجا " للإدارة الذاتية" والذي يقوم العاملون في أحد المشاريع بانتخاب مجلس عمالي والذي ينتخب بدوره إدارة المشروع. وليس هذا من نوع المشاركة الإدارية كما مر معنا سابقا، لكنه إدارة بالمشاركة. والمشاريع في نظام (الكيبتز) الإسرائيلي (مكون من منظمات صغيرة) تشتمل على أيديولوجية اجتماعية معززة بنظام لتدوير كل الناس على كل المراكز.

هذه الأغراض الأيديولوجية لا تتحقق دائما. ففي يوغسلافيا، تكون المشاركة أقل والاغتراب أعلى مما توضحه الأيديولوجيا أو يرغبه القادة (انظر رس ١٩٧٢م) وفي إسرائيل، المنظمات الغير (كبتزية) تشبه إلى حد كبير نظيراتها في الغرب أكثر من مشابهتها (للكيبتز). إن عدم الاستقرارات التي تنامت في فترات (١٩٨٩، ١٩٩٠م) في الأنظمة الشيوعية والاشتراكية

يجب ألا يحجب الدور المهم الذي قامت به المنظمات في تلك الأنظمة تماما كما في الأنظمة الرأسمالية.

وتعتبر دراسة تينبام ورفاقه (١٩٧٤م، ١٩٧٦م) الدراسة الرئيسية للتمييز بين أنماط اللامركزية في عشر أمم مختلفة، وقد نفذت الدراسة في معامل صناعية في استراليا، وإيطاليا، وإسرائيل، ويوغسلافيا، والولايات المتحدة. فاستراليا وإيطاليا رأسمالية أساسا، مثل: الولايات المتحدة، و(الكبيتزم) الإسرائيلي والاقتصاد اليوغسلافي اشتراكي. وفي إسرائيل والولايات المتحدة معامل كانت أكثر نجاحا حسب المعايير المطبقة في الدولة المعنية، لكنها تتضمن عوامل كلية مثل الفاعلية والمعنوية. فالمعامل الكبتزية عالية اللامركزية، حيث ينعدم التأثير الهرمي البيروقرطي. وفي الولايات المتحدة توجد الهرمية، لكن تأثيرها مخفف بعوامل عدة. فهناك احتمال محدود للتحرك العمالي إلى أعلى في المعامل الأمريكية. لكنها أعلى من المعامل الإيطالية. كما أن هناك مشاركة عظمي في المعامل الأمريكية. فالعمال يستشارون ويعاملون بالتساوي، حتى لو لم يكونوا متساوين في القوة، كما أن العوائد أعلى.

ومع ذلك، ففي المعامل الأمريكية ليس هناك محاولة للتقليل من عدم المساواة. وهذه نقطة سياسية، حتى لو لم تلاحظ على أنها كذلك. ويرى البعض ميل المنظمات الأمريكية إلى إشراك العاملين على أنه خداع. فعلى سبيل المثال، تخلص أبحاث تينباوم (١٩٧٤م) إلى:

الموقف الذي يتخذه بعضنا- على سبيل المثال- يقول إن المدخل إلى الهرمية المذكورة أعلاه يعزز تكنيك "العلاقات الإنسانية" والذي يحافظ على نسبة النقص الجوهري في القوة والمردود أكثر مما يلغيها. ولذلك فهي تغطي وتصرف الانتباه عن الاستغلال وعدم العدالة التي يعاني منها العمال. فالعمال في المعامل الأمريكية- على سبيل المثال- لا يشعرون بالاغتراب كما يشعر به العمال في أماكن أخرى لكن في الحقيقة هم لا يملكون القوة بالنسبة للسياسات الأساسية. وبسبب "العلاقات الإنسانية" يوجد تناقض بين الشعور بالاغتراب الذاتي والشعور الحقيقي، إلا أن العمال الإيطاليين هم أكثر واقعية وأفضل توافقا فيما يتعلق بهذه النقطة. فالوظائف محبطة بالنسبة لهم، الفرص للإشباع الذاتي أو للانجاز ضئيلة، والعمال يشعرون بعدم الرضا وضعف الدافعية. ويعلم العمال الإيطاليون أنهم لا قوة لهم وبواقعية نوعا ما يشعرون بالاغتراب. هذه الواقعية هي مؤشر للتوافق الجيد، ليس سيئا، إن العمال الإيطاليين ،حسب مفهوم مقاييسنا الاصطلاحية، يبدو أنهم غير متوافقين. أما العمال الأمريكان، من ناحية أخرى، فيبدون متوافقين جيدا ويذكرون أنهم يحصلون على مستويات عالية من الفرص والرضا. وبعضهم يشعر حقيقة بمعنى للمسئولية في معاملهم- على الأقل أكثر مما يشعر به عمال آخرون في مواقع أخرى. لكن هذا لأن مدخل "العلاقات الإنسانية" عاطفي كثيرا في تلاعبه. والمدخل بلا شك يعمل على تخفيف بعض التأثيرات السيكولوجية للهرمية، لكنه يعمل ذلك بدون أن يحدث أي تغيير أساسي في الهرم، وفي نظر البعض منا، يخضع للتساؤل من وجهة النظر الأخلاقية (ص، ٢٢٠).

هذا المدخل الماركسي يصب في صلب الموضوع السياسي المتعلق بالمركزية. والإدارة بالمشاركة، كما هي الحال في إسرائيل ويوغسلافيا، هي محاولة مباشرة لتغيير ترتيبات القوة المتوارثة داخل المجتمع. وتشمل دراسة تيننباوم عام (١٩٨٦م) رومانيا، وبلغاريا، وهنغاريا، بالإضافة إلى ألمانيا الشرقية وإيرلندا. وبصراحة لم تكن المحاولات السياسية في أمم حلف وارسو ناجحة.

المدخل الصيني، والذي لا يركز على المشاركة لكنه على العكس كان مصمما لتقوية وتعزيز قوة الحزب الحاكم، يؤكد على التلقين السياسي والولاء للحزب. إنه مركزي جدا. والمدخل الأمريكي، والذي يظهر المشاركة إلى حد ما في صنع القرار، لا يهدف إلى إعادة توزيع القوة، لكنه على أي حال يحاول أن يقلل من تأثير اختلافات القوة. إن أولئك الباحثين من رفاق تيننباوم الذين يعتقدون أن هذا غير أخلاقي ومضلل قد غاب عنهم أمر مهم. فحتى لو اتفق على أن العمال مستغلون حتى لو إلى درجة صغيرة، تبقى المحصلة النهائية مشكوك فيها: ما هو الأكثر احتمالا - ووضعا مثل ذلك الذي في إيطاليا، حيث الاستغلال واضح جدا، أو وضع مثل الذي في الولايات المتحدة، حيث الإحساس بالاستغلال ليس كبيرا؟ فمن المحتمل، على سبيل المثال، أن يأتي وقت يضغط فيه العمال الأمريكان بشدة، ومن واقع خبراتهم بمشاركة رمزية، للحصول على مشاركة حقيقية. وأولئك الذين لم تسبق لهم المشاركة بالمرة يمكن ألا يرغبوا السير في هذا الاتجاه. أخيرا يقول عالم الاجتماع الهولندي لامرز (١٩٧٥م) بأن الإدارة المشاركة تعني أخذ دور

في صنع القرار، بينما الإدارة بالمشاركة والإدارة الذاتية تعنيان قيام العاملين بالإدارة التنظيمية. فالأولى تأخذ الشكل الوظيفي للامركزية والتي ربما تقود إلى كفاية وفاعلية عاليتين، بينما الاثنتين الأخيرتين تأخذ أشكال اللامركزية البنائية والتي تؤدي إلى تساوي القوى.

إن تساوي القوى في المنظمات غير ممكن بالمرة. فطبيعة المنظمات تستلزم شيئا من التسلسل الهرمي كلما كبر حجمها وزادت تكنلوجياتها وتعقيداتها. فكما في المجتمع الواسع، اختلاف القوى موجود في كل مكان. ويمكن تقليل آثار اختلافات القوى هذه عن طريق جعلها أقل حدة من خلال المشاركة. وكما يذكر تشابلد (١٩٧٦م) تصطدم المطالبة بمشاركة أكبر أوضاعا من البيروقراطية والمركزية الكبيرتين.

المركزية والاعتبارات السياسية الصغرى:

المنظمات جزء من النظام السياسي ولها أيضا نظامها السياسي الداخلي، وهذا اعتبار مهم بالنسبة للمركزية. وقد ذكر هايدبراند (١٩٧٧م) التناقض بين هياكل التحكم التقليدية والأشكال الجديدة من التنظيم، كما في المنظمات ذات الطبيعة التخصصية. وكما ذكر سابقا، وجود الإداريين المحترفين يزيد مستوى المشاركة في المنظمة. وتزايد المشاركة لا يتحقق بسهولة. على العكس، فهو يقاتل من أجله، نظرا لأن أولئك الذين يملكون قوة صنع القرار ليس من السهولة أن يسلموها بسهولة للمحترفين الآتين إلى المنظمة.

ويرى بعض كتاب السياسات الداخلية لأي منظمة أنه انعكاس للنظام السياسي الخارجي. فعلى سبيل المثال، يقترح مارقلن (١٩٧٤م) أن

التكنولوجيا المستخدمة في كثير من المصانع ليس من أجل الفاعلية الفنيـــة، لكنها توجد كوسائل لتحقيق مزيد من الرقابة على العمال. ويمكن أن تعكـــس المفاوضات المستمرة بين العمال والإدارة الصراع للحصول على امتيـــازات للإدارة أو العمال الانقسامات السياسية الواسعة. وهذا واقـــع وبـــالذات فـــي أوربا. وقد ذكر كل من باكراخ ولولر (١٩٨٠م) أن القوة يمكن أن تفـــوض للمشاركين الصغار كما يمكن أن تؤخذ بواسطة نفس المشـــاركين الصغـــار. وتضرب الجامعات في أوائل الستينات وأواخر الـــ (١٩٧٠م) المثل في أخـذ وإعطاء القوة عندما تحصل الطلاب على القوة ولذلك حصلوا على حق صنع قرارات كانت تصنع سابقا على أيدي أعضاء هيئة التدريس والإداريين. هـذا الصراع على القوة كان انعكاس للمحيط السياسي الأكبر.

وسوف نناقش ممارسة القوة داخل المنظمات في فصل لاحق، أما بالنسبة للمركزية، فمن المهم أن نذكر أن السياسات الصغرى بالنســـبة للمنظمـــات (ويفر ١٩٧٨م) تتطلب الصراع المستمر على القـــوة الـــذي يحـــدث بيـــن المنظمات، سواء بين الأقسام، أو المستويات الهرمية أو الأفراد. ونظرا لأن مدخل السياسات الصغرى يركز على صراعات القوة، فإن القوة التي تـــوزع في مرحلة زمنية معينة (نمط المركزية) سوف يكون لها في الحقيقة تـــأثير كبير على تقسيم القوة في مراحل لاحقة من الزمن.

مخرجات المركزية:

تشير درجة المركزية في المنظمات إلى الشيء الكثير عن المجتمع الـــذي توجد فيه تلك المنظمات. فالمجتمع الذي تكون فيه أغلبية المنظمات مركزيـــة

مجتمع ليس للعمال فيه الكثير من الكلام بالنسبة لعملهم، نفس الشيء يمكن أن يكون فيما يتعلق بمشاركتهم في المجتمع. ودرجة المركزية بالنسبة للمنظمات هي أيضا مؤشر لما تتوقعه المنظمات من منسوبيها: المركزية العالية تعني أن المنظمات تفترض أن منسوبيها بحاجة إلى ضبط مشدد، بأي شكل، المركزية القليلة تعني أن منسوبي المنظمة باستطاعتهم أن يحكموا أنفسهم بأنفسهم. وفي كلتا الحالتين، يجب أن نتذكر أن الضبط ينوب عن المنظمة (بلاو، وسخونهر ١٩٧١م). فالمتخصصون والخبراء الآخرون في المنظمات لا يعملون بالنيابة عن تخصصهم. لكن خبراتهم تنوب عن المنظمة.

إن المحصلة الرئيسية لدرجات المركزية المختلفة تنعكس على المنظمة نفسها. فالمستويات العالية من المركزية تعني مزيدا من التنسيق، لكن مرونة أقل، تعني سياسات ثابتة في كل المنظمة، لكن من المحتمل أن تكون تلك السياسات غير ملائمة بالنسبة للظروف في كل الأحوال، كما أن من المحتمل أن تؤدي تلك السياسات إلى اتخاذ قرارات سريعة في الظروف الطارئة بينما تعني قنوات اتصال محملة في الظروف الطبيعية كلما انسابت الاتصالات أعلى وأسفل الهرم.

الخلاصة والاستنتاجات

ناقش هذا الفصل الخصائص التنظيمية الأساسية من التعقيد، والرسمية، والمركزية. هذه الخصائص لها مخرجات بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المنظمات والذين لهم احتكاك بها، كما أن لها مخرجات بالنسبة للمنظمات نفسها وبالنسبة للمجتمع الواسع التي هي جزء منه.

لقد بدأنا في فحص موضوع الفصل القادم - شرح الهيكل. فموضوعات مثل الحجم، والتكنولوجيا، والعلاقات مع البيئة قد لاحت كثيرا في تحليلات الهيكل، وسوف نناقش هذه المواضيع مع توجيه الانتباه إلى بعض التوضيحات الواسعة التي أضيفت مؤخرا.

الفصل الرابع
الهيكل التنظيمى:
شروحات

- العوامل المحيطة
- عوامل التصميم التنظيمي
- شرح الهيكل التنظيمي
- الخلاصة والاستنتاجات

سنحاول في هذا الفصل شرح أشكال المنظمات التي سبق أن وصفناها في الفصل السابق. ومن الواضح أن درجات التعقيد،والعلاقات الرسمية، والمركزية ليست عشوائية أو تحدث بالصدفة. وقد ناقشنا أن موضوعات الحجم، والتكنولوجيا، والبيئة تلعب دوراً في تحديد الشكل التنظيمي. وسوف نناقش هذه العوامل هنا بالإضافة إلى اعتبارات أخرى مهمة، وسنخلص إلى أن الهياكل التنظيمية هي ناتج لتأثير متساوٍ لمجموعة من العوامل.

فكرة الهيكل بكل بساطة سهلة، وسوف نرجع إلى تشبيهنا بالبناء لتوضيح ذلك. البنايات لها هياكل، في شكل دعامات، جدران داخلية، ممرات، أسقف وما شابه ذلك. وهيكل البناء يقيد تحركات ونشاطات الناس الذين بداخله كما يفترض أن يكون للبنايات هياكل تلائم النشاطات التي تتم بداخلها. فمبنى المكاتب يختلف عن مبنى المصانع. كما أن مباني مصانع السيارات تختلف عن مباني مصانع الحاسب، فالمعماريون يصممون المباني لتناسب طبيعة النشاطات التي تتم بداخلها. فهي مصممة لتلائم سكاناً من أحجام مختلفة – لا يمكن لمعماري أن يصمم كاتدرائية ضخمة لتجمع صغير – ولتتحمل البيئة التي توجد فيها. فالبنايات في مينسوتا تختلف عن البنايات في أريزونا. وكما أن الحجم، والنشاطات الرئيسة أو التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة مهمة في تصميم المبنى، فكذلك العناصر المختارة – من الأسلوب، اللون، وما إلى ذلك. كما تعكس البنايات أيضاً قيم وأيديولوجيات الأشخاص المسئولين – فمبنى المقر الرئيسي للشركة ومبنى عاصمة الولاية لم تأخذ الشكل الذي هي عليه بالصدفة.

أن تشبيه الهياكل التنظيمية بهياكل البنايات ليس دقيقاً، نظراً لأن المنظمات لا تبنى بواسطة معماريين لكنها تبنى عن طريق تفاعلات الناس بداخلها. والناس ليسوا بالضرورة متفقين على كيفية تكوين المنظمة. كمثل تصميم البنايات، بالطبع، الهياكل التنظيمية يمكن أن تكون نسخة من منظمات أخرى. كما أنها يمكن أن تعكس أزياء أو أشكال معينة رائجة في وقت تكوينها. وبينما نحن ننتقل الآن إلى مناقشة تعاريف الهياكل التنظيمية، سوف نرى أن تشبيهنا للمنظمة بالبناء مفيد إلى حد معين.

نقصد بالهيكل "تقسيم العاملين، في فئات مختلفة، وعلى مراكز اجتماعية تؤثر على علاقات الأدوار بين أولئك العاملين". (بلاو ١٩٧٤م، ص، ١٢). هذا التعريف البسيط يحتاج إلى توضيح. فأحد المعاني الضمنية لهذا التعريف هو تقسيم العمل: الناس مكلفون بمهام مختلفة أو وظائف داخل المنظمة. معنى آخر هو أن المنظمة تحتوي على درجات، أو هرم: تشتمل المراكز التي يشغلها الناس على لوائح وتعليمات تحدد، بدرجات مختلفة، كيف يتصرف شاغلو الوظائف في تلك المراكز. وهذا بالضبط ما ناقشناه في الفصل الماضي حول التعقيد، والرسمية، والمركزية.

ولرانسونن هيننجز، و قرينوود (١٩٨٠م) منظور مختلف نوعاً ما حول البناء التنظيمي والذي سيجبرنا على البعد عن تشبيهنا للمنظمة بالبناء الخرساني. فهم يرون، البناء التنظيمي كـ"وسيلة تحكم معقده تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر من خلال التفاعل وتشكل أيضاً ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت" (ص ٣). ويركز هذا المدخل على أن أي

بناء تنظيمي ليس ثابتاً في كل الأوقات بل يشكل أو يصبغ ما يجري في أي منظمة ويتشكل أيضاً بما يجري في أي منظمة. وتركز هذه النقطة على أن المنظمات في الحقيقة محافظة بطبيعتها، فهيكلها "يحكم" التفاعلات التي تتم بداخلها. والهيكل لا يعني الإذعان التام، لكنه يمنع السلوك العشوائي.

هناك أيضاً تعريف شبيه جداً بالتعريف السابق قدمه فومبرن (١٩٨٦م). فتجاوز أو تزامن الحلول التكنولوجية، والتبادلات السياسية، والتفسيرات الاجتماعية داخل وحول المنظمات يؤدي إلى أشكال الهيكلة. ويعتقد مبورن بوجود انتشار ونمو للعلاقات بين الناس داخل المنظمات. هذه العلاقات تنعكس على الشكل التنظيمي. كما يعتقد، ونعتقد نحن أيضاً، أن هذه العلاقات أيضاً لها تبعات بالنسبة للمجتمع. لذلك فالبناء التنظيمي دائم التكوين في كل مرة، وفي نفس الوقت يحتفظ بخصائص البناء الخرساني.

ويخدم الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف أساسية، فأولاً وهو المهم، تهدف الهياكل إلى إنتاج مخرجات تنظيمية ولتحقيق أهداف تنظيمية. ثانياً، تصمم الهياكل لتقليل أو على الأقل تنظم تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة. فالهياكل تصمم حتى يذعن الأفراد للمتطلبات التنظيمية وليس العكس. ثالثاً، الهياكل عبارة عن أوضاع تمارس فيها القوة (الهياكل ترتب أو تحدد أي المراكز يكون لها القوة في المقام الأول)، وتمارس فيها عمليات صنع القرارات (انسياب المعلومات التي تؤدي إلى القرار تحدد كثيراً بواسطة الهيكل)، وتنفذ فيها النشاطات التنظيمية – الهيكل هو ميدان الأفعال التنظيمية.

في المناقشة التالية، هناك للأسف مشكلة بالنسبة لكثير من الأدبيات التي سوف تناقش: الأغلبية العظمى من الدراسات التي أجريت على الهياكل التنظيمية تفترض عن قصد أو عن غير قصد أن لكل منظمة هيكل، لكن هناك شواهد كثيرة بأن الحال ليست كذلك (ليتواك ١٩٦١م ، هل ١٩٦٢م). فهناك فروق هيكلية بين وحدات العمل، والأقسام، والشُعب. كما أن هناك فروقاً هيكلية أيضاً بالنسبة للمستوى في الهرم التنظيمي. فعلي سبيل المثال، لوحدة الاستقبال في مستشفى ما أنظمة وإجراءات واضحة حول كيفية معاملة الأشخاص المقبولين بطريقة متساوية، حيث يتبع الموظفون مجموعة من التوقعات التنظيمية المعدة مسبقاً. لوحدة التأهيل الطبيعي في نفس المستشفى عدد محدود من الخطوط العامة بالنسبة لما هو مطلوب. وبالمثل، فإن سلوك عمال المستوى الأدنى، مثل: المراسلين وعمال المطبخ، مفصل بدرجة عالية أكثر من سلوك الممرضات والأطباء. فهناك اختلاف تنظيمي داخلي، بين الوحدات التنظيمية في أعلى وأدنى الهرم.

ويأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة، فبمراجعة مختصرة لبعض الأعمال المبكرة في هذا الموضوع يتضح النمط الذي تحدث فيه الاختلافات. وأساس الدراسات التي أجريت على الهيكل هو وصف فيبر (١٩٤٧م) للنمط النموذجي للبيروقراطية. فهو يذكر أن للبيروقراطية هرماً من السلطة، وسلطات محددة، وتقسيماً للعمل، ومشاركين متنافسين تقنيا، وإجراءات للعمل، ولوائح وضوابط للمشتغلين، وعوائد متمايزة. فلو وجدت كل هذه المكونات بدرجة كبيرة، فإن ذلك يعني النمط النموذجي للبيروقراطية. الشيء

المهم، بالطبع، هو أن المنظمات تنحرف عن هذا النمـــط النموذجـــي كمـــا وضحنا من قبل (هال ١٩٦٣م). والتصميم البيروقراطي مصمم مـــن أجـــل الكفاءة والموثوقية (هيج ١٩٨٠م بيرو ١٩٧٩م).

وقد عينا الشكل "التقني" ، والذي هو قريب جداً من نموذج فيبر النموذجي عن البيروقراطية، والشكل "العضوي"، والذي هو على العكس تقريباً . لذلك، فبدلاً من وجود سلطة هرمية، تشتمل المنظمات العضوية على شبكة هيكليـــة للرقابة، إعادة تعريف وتأقلم مستمر للمهام بدلاً مـــن تخصصيـــة المهمـــة، ومحيط اتصالاتي يتطلب معلومات ونصائح، بدلاً من الإشـــراف الـــهرمي، وهلم جرا. ويريان الشكل على أنه مرتبط جداً بالبيئة التـــي تتواجـــد بـــها المنظمات، خصوصاً فيما يتعلق بالتكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة، وهـــذه نقطة أكد عليها لورنس ولورش (١٩٦٨م).

ونقل هيج (١٩٦٥م) تحليل الأشكال التنظيمية خطوة أبعد. فقد ذكـــر أولاً أن الخصائص الهيكلية، مثل: المركزية، والرسمية، والتعقيد، والطبقية، تتباين في تواجدها من الأعلى إلى الأدنى. وفي سلسلة من الفرضيـــات البدهيـــة، يربط هذه الخصائص الهيكلية مع بعضها ومع سلسلة من المتغيرات، مثـــل: الإنتاجية، والإبداع، والكفاءة، والمعنوية.

الفصل الحالي هو محاولة لتوضيح وشرح الاختلافـــات فـــي الـــهياكل والأشكال التنظيمية، وليس هناك شرح وحيد لأشكال المنظمات. بل يتطلـــب الأمر شروحات متعددة لفهم الهيكل التنظيمي. وهذا ليس بـــالأمر الســـهل.

فبعض العوامل تعمل مع بعض بشكل ارتباط إيجابي، ومثال ذلك عندما يتم الجمع بين كبر الحجم وروتينية التكنولوجيا لشرح درجة الرسمية العالية. وفي حالة أخرى، يمكن أن يعمل الحجم مع التكنولوجيا في شكل ارتباط سلبي مثل كبر الحجم والتكنولوجيا غير الروتينية. هذه العلاقات يمكن أن تتأثر بالاختلافات الثقافية المحلية أو الأحداث التاريخية.

المنظمة: وتشمل العوامل المحيطية الحجم، والتكنولوجيا، والبيئة، والظروف الثقافية. ويعني المحيط هنا الوضع الذي تعمل فيه المنظمة، هذا الوضع هو بيد المنظمة وخارج قدرتها في نفس الوقت. فمثلاً، يمكن أن تقرر منظمة ما أن توسع عملياتها وبذلك يكبر حجمها. وبمجرد توسيع الحجم الذي هو جزء من محيط المنظمة، يتأثر الهيكل. وتعمل نفس العملية بالنسبة للمحيط، للتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة، والبيئة التي تتعامل معها، والثقافة التي توجد بها، وهناك خيار بالنسبة للمحيط، لكن المحيط له تأثيره.

الفئة الثانية من شروحات الهيكل هى **التصميم**. ونعني بالتصميم البدائل المستخدمة في أي منظمة حول كيف يجب أن تبنى. والمداخل الرئيسية هنا هي نموذج الاختيار الاستراتيجي والنموذج النظامي. ويجب أن يأخذ أي شرح للهيكل في الاعتبار أن ليس كل العاملين في المنظمة يملكون نفس الرأي فيما يتعلق بتصميم الهيكل. فالتصميم التنظيمي قضية سياسة.

العوامل المحيطية:

عامل الحجم:

في أول نظرة، يبدو الحجم متغيراً بسيطاً- عدد الناس في أي منظمة. لكن على أية حال موضوع الحجم أكبر من ذلك بكثير. فمن خلال نقاشنا

للحدود التنظيمية بدأ واضحاً أن من الصعب تحديد من هو داخل ومن هو خارج المنظمة. وفي مقال متميز، وضح كمبيرلي (١٩٧٦م) أن الحجم يشتمل على أربعة عناصر.

فأول العناصر هو السعة المادية للمنظمات. فمثلاً تستوعب المستشفيات عدداً محدوداً من الأسرة. ولمنظمات الإنتاج سعة محدودة تقريباً، مثل عدد خطوط الإنتاج وسرعتها، لتحويل المواد الخام. والجامعات أيضاً لها سعة محدودة بالنسبة للفصول الدراسية ومساحة الإسكان الداخلي.

الجانب الثاني من الحجم هو عدد العاملين في المنظمة. وهذا هو المقياس والمفهوم الشائع لقياس الحجم حيث ذكر كمبيرلي أن ٩٠% من الدراسات التي رجع إليها استخدمت عدد العاملين كمقياس لحجم المنظمة. والمشكلة الأساسية في استخدام هذا الجانب هو غموض معنى عاملين. فبالنسبة لبعض المنظمات الدينية والجامعات، يكون الحجم، بالمعني المذكور أعلاه، هدفاً بالنسبة للمنظمة فالحجم الضخم يعني زيادة في الميزانية. وبالنسبة لمنظمات أخرى، يكون الهدف هو محاولة تقليل عدد العاملين، للتقليل من التكاليف.

الجانب الثالث من الحجم هو عناصر الإنتاج المستخدمة أو المنتجات والخدمات التي تبيعها او تنتجها المنظمة. هذا يمكن أن يشمل عوامل مثل عدد العملاء والطلبة المسجلين، وعدد السجناء، كمدخلات وحجم المبيعات كمخرج. ويقترح كمبيرلي أن هذا المقياس يقتصر في استخدامه على المقارنات بين منظمات من نفس النوع.

الجانب الأخير من الحجم هو الموارد المتاحة لأية منظمة، في شكل شروط أو أصول. وهذا الجانب مختلف في مفهومه عن جوانب الحجم الأخرى.

ويقترح كمبيرلي أن عناصر الحجم يمكن أن تكون متداخلة مع بعضها البعض في بعض الأحيان، وهي في الحقيقة كذلك، لكن التفريق المفاهيمي بينها كبير جداً لدرجة أنه يمكن أن يعالج كل عنصر على حدة. كما يذكر أن الخصائص الهيكلية يمكن أن تكون محصلة للحجم، متزامنة معه، أو محددة له، جاعلاً الموضوع أكثر صعوبة وإشكالاً بالنسبة لاستخدام متغير الحجم. وقد راجع ميرتون في بحثه (١٩٧٩م) نظرة كمبيرلي حول الجوانب الأربعة للحجم التي ذكرها هذا الأخير.

أجريت كثير من المحاولات لربط الحجم بالهيكل التنظيمي قبل تحليل كمبيرلي. وسوف نقوم بمراجعة بعض الأدبيات هنا، واضعين في الاعتبار أن هذه الدراسات اعتمدت بشكل كبير تقريباً على عدد العاملين في المنظمة. وتوضح هذه الدراسات الاتجاهات التي كانت تتخذها البحوث حول الحجم، مع أن بعض الكتاب يحاج بأن الحجم هو المحدد للهيكل بينما يحاج آخرون عكس ذلك.

يعتبر بيترم. بلاو ومعاونوه المتزعم الرئيس لأهمية الحجم كمحدد للهيكل (انظر بلاو، هايدربراند، وستوفر، ١٩٦٦م، بلاو، ١٩٦٨م، ١٩٧٠م، ١٩٧٣م، بلاو وسخونهر، ١٩٧١م، مايير، ١٩٦٨م، ١٩٧١م، أيضاً بلاو،

١٩٧٢م، وكالاتزكي، ١٩٧٠م). وقد جمع بلاو ومعاونوه بياناتهم من دراسات أجريت على المؤسسات الحكومية، مثل: خدمات التوظيف المحلية وأقسام التمويل البلدية، مع بيانات مساعدة من الجامعات والمخازن. وتشير هذه البيانات إلى بعض الشذوذ الغريب بالنسبة للمنظمات كما تشير إلى بعض الاعتبارات حول دور المنظمات في المجتمع المعاصر.

تهتم دراسات بلاو أساساً بالحجم التنظيمي والتمايز. يقاس التمايز بعدد المستويات، والأقسام ومسميات الوظائف داخل أي منظمة. هذا يشبه مفاهيم التعقيدات الرأسية والأفقية التي نناقشها هنا. وتوضح نتائج البحوث أن زيادة الحجم ترتبط بزيادة التمايز. إلا أن معدل التمايز يتناقص كلما زاد الحجم. وتنخفض التكاليف الإدارية، ويتسع نطاق الإشراف بالنسبة للمشرفين. ونظراً لأن التكاليف الإدارية ترتبط عكسياً بالحجم، ونطاق الإشراف يرتبط مباشرة، أو إيجابيا بالحجم، يكون باستطاعة المنظمات الضخمة أن تحقق اقتصاديات الحجم الكبير. ويتضح هنا أول شذوذ تنظيمي. فالحجم مرتبط بالتمايز، والتمايز، تجلبه الحاجة المتزايدة للرقابة والتنسيق، يرتبط بالمطالبات المتزايدة بزيادة التكاليف الإدارية. إذاً الحجم والتمايز يعملان لأغراض متعاكسة أو متقاطعة. ويخلص بلاو إلى أن متغير الحجم مهم كثيراً وأن اقتصاديات الحجم الكبير تبقى نتيجة للحجم الكبير. وقد طور – كل من ميليتي، جيلسباي، وهاس (١٩٧١م) هذه النتائج لاستخدام مجموعة من البيانات وخلصوا إلى أن هذه العلاقات يمكن أن تختلف باختلاف نوع المنظمة.

المجموعة الثانية من الدراسات التي وجدت أن الحجم هو المحدد الرئيسي للهيكل التنظيمي هي دراسات مجموعة أستون في بريطانيا (انظر بف ورفاقه ١٩٦٧م، بف ورفاقه ١٩٦٨م، هيكسون، بف ، فيباسي ١٩٦٩م، انكسون. بف وهيكسون ١٩٧٠م). وتمثل هذه الأعمال دراسات أستون الأصلية. وهناك آخرون أعادوا تطبيق بعض هذه الدراسات وطوروا البعض الآخر منهم تشايد ومانسيفيلد ١٩٧٢م، دونا لدسون وورنر ١٩٧٤م، هيكسون ورفاقه ١٩٧٤م، والخلاصة الرئيسية لهذه الدراسات هي أن زيادة الحجم ترتبط بزيادة هيكلة النشاطات التنظيمية وتناقص تمركز السلطة. ومعظم البيانات جمعت من منظمات صناعية، لكن بعضاً آخر استند على بيانات دراسات أجريت في هيئات حكومية واتحادات عمالية.

ويبقى هناك شاهد آخر بالنسبة لأهمية الحجم. فقد ذكر ماهوني ورفاقه (١٩٧٢م) أن الممارسات الإدارية ترتبط بحجم الوحدة الخاضعة للإشراف. فالمرونة في تكاليف العاملين، ومدى التفويض للصلاحيات، والتركيز على النتائج أكثر من التركيز على الإجراءات ممارسات إدارية تتم في الوحدات ذات الأحجام الكبيرة. في نفس الوقت، وجد أن لحجم الوحدات الصغيرة علاقة سلبية مع أدائها (قودنق وواجنر ١٩٨٥م). فعامل الحجم إذاً لا يعمل بشكل مستقل.

من الملاحظ أن البراهين التي تمت مناقشتها إلى الآن تؤكد على علاقة قوية وإيجابية بين الحجم والهيكل. إلا أن هناك باحثين آخرين يشككون في هذه التأكيدات. وذلك لسبب واحد وهو أن بلاو ومجموعة استون استخدموا

مدخل الوثائق الرسمية لقياس الهيكل. ففي إحدى الدراسات التي استخدمت المنهج الذاتي، وجد كل من هال وناتيل ١٩٦٦، علاقات ذات قوة متوسطة بين الحجم ودرجة البيروقراطية الملحوظة. وفي دراسة أخرى، باستخدام مدخل شبيه لمدخل بلاو ومجموعة استون، توصل كل من هال، هاس، وجونسون (١٩٦٧ب) إلى نتائج مخلوطة بالنسبة للحجم والهيكل. فباستخدام بيانات من مجموعة مكونة من ٧٥ منظمة مختلفة ومتعددة الأنواع، توصل الباحثون إلى انه:

عموماً ، تشبه نتائج هذه الدراسة ، بالنسبة للحجم، نتائج بحوث سابقة استخدمت الحجم كمتغير رئيس، إي أن العلاقات بين الحجم ومكونات الهيكل الأخرى غير متسقة. فهناك نزعة لدى المنظمات الضخمة لأن تصبح أكثر تعقيداً وأكثر رسمية، لكن هذه العلاقة ليست قوية سوى في عدد قليل من المتغيرات وفي البعض الآخر يوجد القليل منها الذي يكون علاقة .. (ص، ١٠٨ – ٩٠٩).

وتقترح هذه النتائج أن الحجم يمكن أن يكون متغيراً غير ذي علاقة في تحديد الهيكل التنظيمي. وقد ذكر بلاو ورفاقه أن التمايز الهيكلي هو محصلة لتوسع الحجم. وتقترح دراستنا أن من النادر أن يكون بين هذين المتغيرين ارتباط. وبناءً عليه فإن المحصلة المؤقتة أو السببية (التوسع في الحجم ينتج عنه تمايز أكبر) المفترضة من قبل بلاو ورفاقه هي محل تساؤل. وفي هذه الحالات عندما يرتبط الحجم بالتعقيد، فإن التعقيد قد يكون هو المسبب لكبر الحجم.

فلو اتخذ القرار لزيادة عدد الوظائف أو النشاطات المنفذة في أي منظمة، فإنه يصبح من الضروري إضافة موظفين أكثر وأماكن وظيفية جديدة مما يعني زيادة في الحجم (ص ١١١ – ١١٢).

هذه النتائج لا تقترح أن الحجم غير مهم، بل العكس هناك عوامل أخرى غير الحجم يجب أن تؤخذ في الحسبان لفهم الهيكل. هذه العوامل الإضافية سوف تتم مناقشتها في الأجزاء التالية.

وقد قوبلت البحوث التي أجريت على الحجم ببعض الانتقادات الأخرى. فقد قام أرجايرز (١٩٧٢م) بتحليل دراسة بلاو وخلص إلى بعض الانتقادات حيث يشكك في الاعتماد على وصف الموظفين الرسميين للهياكل التنظيمية التي يعملون بها. كما يتساءل باستغراب عما إذا كان مدخل بلاو قد أضعف النتائج التي توصل إليها خصوصاً أن هناك عدداً من الدراسات التي سبق وأن أشارت في نتائجها إلى عدم وجود خرائط تنظيمية في بعض المنظمات المشمولة بالدراسة أو عدم دقتها إن وجدت، وأن موظفي الإدارة العليا لا يستطيعون دائماً وصف منظماتهم. كما يقترح أرجايرز أن الحجم يمكن أن يرتبط مع، وليس سبباً في وجود، التمايز.

انتقاد آخر مهم لمتغير\ الحجم كمحدد للهيكل يأتي من الدرتش (١٩٧٢أ) (انظر، هليتون ١٩٧٢ م، الدرتش ١٩٧٢ب، وهييس ١٩٧٢م). فبعد أن أعاد تحليل بيانات مجموعة أستون، توصل الدرتش إلى أن الحجم في الحقيقة متغير تابع "الشركات ذات الهيكلية العالية، بوجود درجة عالية من التخصصية، الرسمية، ومراقبة دور الأداء، تحتاج ببساطة توظيف قوة عمل

أكبر أكثر من الشركات الأقل هيكلية" (الدرتش، ١٩٧٢أ، ص، ٣٨) وتبرز التكنولوجيا في دراسة الدرتش كمحدد رئيسي للهيكل.

وقبل أن ننتقل للتكنولوجيا، هناك أمران لهما علاقة بالحجم يجب ملاحظتهما. أولاً، معظم المنظمات صغيرة (قرانوفيتر ١٩٨٤م). ومن المحتمل أن يكون لتأثير محاولات التصميم الداخلي داخل المنظمات الصغيرة نتائج مباشرة بالنسبة للمنظمة. فقد وجد قيرايرتش (١٩٨٤م) أن مديرى المنظمات الصغيرة والذين كانوا مديرين متخصصين كانوا أكثر ميولاً للجوء إلى النشاطات البيروقراطية أكثر من مديرين المنظمات الذين كانوا مديرى مالكين لتلك المنظمات. وينسب قيرايرتس هذا إلى التعليم والمهن التخصصية بالنسبة للمديرين المحترفين. ويقترح أيضاً أن هذا الفرق في التوجه يمكن أن يسهم في وجود تلك النتائج المغلوطة للعلاقة بين الحجم والهيكل.

الأمر الآخر هو أن المنظمات الصغيرة أكثر عرضة للسقوط. ومعظم المنظمات الجديدة هي منظمات صغيرة. وتشير البحوث باستمرار (انظر ستاربك ونايستروم ١٩٨١م) إلى أن معدل بقاء المنظمات الجديدة والصغيرة قليل. ويذكر ستاربك ونايستروم أن "كل المنظمات الصغيرة تختفي تقريباً خلال أعوام قليلة". ص، ١٧). ومن العجيب، أنهم قدموا بيانات تثبت أن هذه النتيجة تنطبق على المؤسسات الحكومية والأهلية. ومن الواضح أن المنظمات الحكومية ليست محمية كما يعتقد البعض. والنتيجة الطبيعية لهذا البحث، طبعاً، هو أن من المحتمل بقاء المنظمات الكبيرة وأنها أقل عرضة للسقوط.

عامل التكنولوجيا:

مفهوم التكنولوجيا في التحليل التنظيمي يعني أكثر بكثير من الآلات والأجهزة المستخدمة في الإنتاج. وقد بدأ الاهتمام بالتكنولوجيا كعنصر رئيسي من عناصر التحليل التنظيمي على يد كل من وودوارد (١٩٥٨م) ، تومسون (١٩٦٧م) ، وبيرو (١٩٦٧م). (انظر أيضاً بيرنس وستالكر ١٩٦١م ، بلاونر ١٩٦٤م ، ايميري وترست ١٩٦٥م، لورنس ولورش ١٩٦٧م). وعمل وودوارد، على وجه الخصوص عجيب لأنها كانت مترددة بشأن أهمية التكنولوجيا في مرحلة مشروع بحث في المملكة المتحدة. فقد وجدت أن عدداً من المتغيرات الهيكلية الهامة كانت مرتبطة بطبيعة التكنولوجيا في الشركات الصناعية التي أجريت عليها الدراسة. وقد صنفت المنظمات إلى ثلاثة أنواع: أولاً صغيرة الدفعة أو نظام وحدة إنتاج، ويتمثل ذلك في شركات بناء السفن، وشركات تصنيع الطائرات، ثانياً، كبيرة الدفعة أو منظمة الإنتاج الكبيرة، ثالثاً ، المنظمات التي تنتج منتجاً مستمراً، مثل تصنيع الكيماويات والنفط.

وتبين نتائج و ودوارد أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر بشكل قوي في هيكل الإدارة في الشركة محل الدراسة. فعدد المستويات في الهرم الإداري، نطاق الإشراف بالنسبة لمراقبي الخط الأول، ونسبة المديرين والمشرفين إلى العاملين الآخرين كانت جميعها تتأثر بالتكنولوجيا المستخدمة. وليس فقط الهيكل هو الذي يتأثر، بل نجاح أو فعالية المنظمة كانت مرتبطة بالتوافق بين التكنولوجيا والهيكل. فالشركات الناجحة من أي نوع كانت تلك التي تملك

أنظمة تقنية هيكلية مناسبة. وقد كرر زويرمان (١٩٧٠م) دراسة وودوارد في الولايات المتحدة.

ويحاول طومسون (١٩٦٧م) أن يذهب إلى أبعد مما ذهبت إليه وودوارد وذلك بتطوير نمطية تكنولوجية تشمل كل المنظمات. ومرة أخرى تم اشتقاق نظام ثلاثي. النوع الأول هو التكنولوجيا طويلة الارتباط، والتي تتطلب "اعتمادية متسلسلة بحيث إن حركة (س) لا يمكن أن تؤدي إلا بعد تمام حركة (ص) بنجاح، والتي تعتمد على حركة (ع)، وهكذا، (ص ١٥-١٦). وأوضح مثال على ذلك هو خط التجميع، إلا أن بعض الإجراءات المكتبية يمكن أن تتطلب نفس السلسلة الاعتمادية. الشكل الثاني من التكنولوجيا هي التكنولوجيا الوسيطية. هذا يربط "العملاء أو المستفيدين الذين يرغبون في أن يكونوا معتمدين على بعضهم البعض" (ص ١٦). ومن الأمثلة على ذلك شركات التليفونات، والبنوك، ووكالات التوظيف، ومكاتب البريد. النوع الأخير هي التكنولوجيا المركزة والتي يعتمد فيها على تقنيات متنوعة حتى يتسنى تحقيق تغيير في بعض الأهداف المحددة، لكن اختيار، تركيب، وطلب الالتحاق تخضع للتغذية المرتدة عن الهدف ذاته" (ص ١٧). هذا النوع من التكنولوجيا يوجد أثناء التعامل مع الناس كما في المستشفيات أو الجامعات، أعمال البناء، وفي الأبحاث.

ولم يربط تومسون بشكل واضح هذه الأنواع من التكنولوجيا مع الهيكل التنظيمي بنفس المعنى التي نناقشها فيه هنا. إنها هذه التكنولوجيات، على أي حال، التي تعتمد عليها المنظمة عندما تحاول سرعة تحقيق أهدافها. لذلك،

"تحت معايير العقلانية، تقوم المنظمات بتجميع المراكز لتقلل من تكلفة التنسيق ...، فأولاً، مركزية واستقلالية مشروطة، ثم مراكز اعتمادية تبادلية، ... اعتمادية متتالية، ، وأخيراً ... تجميع مراكز متجانسة لتسهيل المعيارية (ص ١٧). مثل هذه التجميعات ترتبط أيضاً من خلال الترتيبات الهرمية.

أما بالنسبة لبيرو (١٩٦٧م) فيعتمد منهجه على "المواد الخام" التي تتعامل معها المنظمة. هذه المواد الخام يمكن أن تكون كائنات حية، إنسانية أو غير إنسانية، شيء رمزي أو جماد. فالناس هم مواد خام بالنسبة لمنظمات التغيير الإنساني أو العمليات الإنسانية (مثل السجون، المدارس، المستشفيات)، الرموز هي مواد في البنوك ووكالات الإعلان وبعض منظمات البحوث، تفاعل الناس عبارة عن مواد خام يسيّر عن طريق الإداريين في المنظمة، فأعضاء مجلس الإدارة، اللجان والمجالس لا بد منها عادة عند تغيير أو معالجة الرموز والتفاعلات الإنسانية، وهكذا (ص ١٩٥).

وتؤثر طبيعة المواد الخام على كيفية بناء وعمل المنظمة. وبالنسبة لبيرو، العوامل المهمة في طبيعة المواد الخام، وبالطبع طبيعة التكنولوجيا المستخدمة للعمل عليها، هي "عدد الحالات الشاذة التي تحدث في العمل" وطبيعة "عملية البحث" المستخدمة عند حدوث مثل تلك الحالات (ص ١٩٥-١٩٦). ويندر وجود الحالات المستثناة أو الشاذة عندما تكون المواد الخام شيء أو أشياء ثابتة لا تتغير مع مرور الوقت. ويوجد الكثير من الاستثناءات بوضوح في الحالات التي تكون فيها المواد الخام هي الناس وتفاعلاتهم، بينما

يوجد الكثير من الاستثناءات غير الواضحة في كثير من التخصصات الحرفية أو المراحل المتقدمة داخل العلوم. وتمتد عمليات البحث من تلك الحالات المنطقية أو التحليلية إلى تلك التي تعتمد على الحدس ، التأمل ، الحظ ، التخمين ، أو أمور أخرى مثل الإجراءات غير المقننة. ومن الأمثلة على النوع الأول (المنطقي أو التحليلي) العمليات الهندسية في بعض الصناعات وبرمجة الحاسب في كثير من الحالات. أما النوع الثاني فيشمل أموراً مثل النشاطات المتنوعة كحملات الإعلان، بعض بحوث الطب الحيائي، أو كثير من نشاطات صناعة الفضاء. وقد تم انتقاء الأمثلة في كلا النوعين لتبين الكيفية التي يمكن أن تختلف فيها كل من طبيعة الشذوذ أو الاستثناء وعملية البحث.

ويأخذ كلا المتغيرين شكل الديمومة أو الاستمرارية والذي يختلف من منظمة إلى أخرى وتتفاعل هذه الاستمرارية أو الديمومة.

فمن ناحية، زيادة المعرفة بطبيعة المواد يمكن أن يقود إلى إدراك أشكال من المخرجات أو المنتجات الممكنة، والذي يزيد الحاجة إلى معرفة أكثر تفصيلاً لطبيعة المواد الخام. أو أن المنظمة، بمعرفتها الزائدة لنوع واحد من المواد، يمكن أن تبدأ العمل بمواد خام متنوعة تتطلب معرفة بها أكثر، مثل عندما تتساهل هيئة خدمة اجتماعية أو وكالة توظيف في معاييرها للقبول بمجرد حصولها على ثقة عملائها، لكنها تقوم بكثير من البحث أثناء العمل، أو عندما تبدأ منظمة صناعية إنتاج منتجات جديدة لكنها غير مترابطة. ومن

ناحية أخرى، إذا حصلت زيادة المعرفة بالمواد لكن بدون توسع في تنوع المخرج، فإن هذا يسمح بتحليل أسهل لأسباب المشكلة التي يمكن أن تنشأ في عملية التحويل. كما يمكن أن يفسح لها المجال للحد من بروز مثل هذه المشاكل عن طريق تصميم عملية الإنتاج. (بيرو ١٩٦٧م، ص ١٩٧).

وقد اختير إطار بيرو العملي مرات عديدة وكانت النتائج مخلوطة. ففي دراستهما لمنظمات الضمان الاجتماعي، وجد كل من هيج وايكن (١٩٦٩م) تأييداً أو دعماً لربط روتينية العمل بالهيكل. كما استخدم لورنس ولورش (١٩٦٧م) المنهج التكنولوجي في دراستهما للفاعلية التنظيمية في الصناعات البلاستيكية، الأغذية، والمعلبات. كما وجد كل من كومسنوك وسكوت (١٩٧٧م) أن التكنولوجيا كانت أكثر أهمية من الحجم في تحديد نوع أو شكل الهيكل في كل من وحدة العمل وعلى المستويات التنظيمية. وقد أجريا دراستهما في المستشفيات. من ناحية أخرى، وجد موهر (١٩٧١م)، من خلال دراسته لسلسلة من الأقسام الصحية، علاقة ضعيفة بين التحكم في التكنولوجيا ومشاركة المساعدين في صنع القرار. أيضاً، لم تجد دراسات مجموعة أستون الأساسية علاقة قوية بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

ويبدو أن النتائج المخلوطة بالنسبة للتكنولوجيا ترجع إلى عوامل عديدة. ففي المقام الأول كان هناك عدم استقرار بالنسبة للمستوى الذي تعمل فيه التكنولوجيا في المنظمة. وتلقى مجموعة أستون بعض الضوء على الموضوع. ويقسم كل من هيكسون، بف، وفيايزي (١٩٦٩م) مفهوم التكنولوجيا إلى ثلاثة مكونات: تكنولوجيا العمليات – التقنية المستخدمة في

انسياب نشاطات العمل، تكنولوجيا المواد – المواد المستخدمة في انسياب العمل (التقنيات عالية الجودة يمكن أن توظف في مواد بسيطة نوعاً ما)، والمعرفة – التعقيدات المختلفة في نظام المعرفة المستخدمة في انسياب العمل. وكان هؤلاء الباحثون مركزين في بحثهم على تكنولوجيا العمليات.

وفي دراستهم للمنظمات الإنجليزية، وجدوا أن لتكنولوجيا العمليات تأثيراً ثانوياً في علاقتها بالحجم. ويخلصون إلى أن:

المتغيرات الهيكلية سوف ترتبط بتكنولوجيا العمليات فقط عندما تكون متركزة أو متحوّرة على انسيابية العمل. فكلما كانت المنظمة صغيرة، كلما كان هيكلها مشمولاً بمثل هذا التأثير التكنولوجي، وكلما كانت المنظمة كبيرة، أصبح هذا التأثير مقتصراً على متغيرات مثل الأجر بالقطعة للموظفين على نشاطات مرتبطة بانسياب العمل نفسه، وسوف لن يكون ممكنا اكتشافها في متغيرات النشاطات الإدارية أو الهيكل الهرمي (ص ٣٩٤ – ٣٩٥).

هذه النتائج تعني أن تأثير تكنولوجيا العمليات تسبق تأثير الحجم في منظمات العمل هذه. كما تتضمن أن العنصر الإداري في المنظمات الضخمة سوف يكون قليل التأثر إلى حد ما بتكنولوجيا العمليات. وهنا تصبح تكنولوجيا المعرفة، والتي لم تسبق مناقشتها ضرورية. وقد وجد مايير أن إدخال الإجراءات الأوتوماتيكية إلى الهيكل الإداري للإدارات المالية المحلية والإقليمية أدى إلى مستويات هرمية أكثر، ونطاق إشراف أوسع بالنسبة لمراقبي الخط الأول وعدد أقل من الموظفين تحت توجيهات مشرفين كبار، ومسئوليات أقل – مع وجود مسئوليات اتصال أكثر – بالنسبة للأعضاء الذين

في مراكز إشرافية اسمية. في هذه المنظمات بالذات، إدخال الميكنة يعني تكنولوجيا معرفة بسيطة نوعاً ما.

ولو عكسنا نتائج مايير فستبدو لنا صورة مختلفة تماماً. فلو كانت الإجراءات الإدارية والتنظيم غير روتينية بالمرة ومحملة بالمشاكل والموضوعات الجديدة فإن من المتوقع وجود نظام أقل تعقيداً، وأقل رسمية. ولذلك فمن المحتمل جداً، كما سبق وأن اقترحنا، أن يكون لكل جزء من الأجزاء المختلفة في منظمة ما هيكل مختلف- إلى حد بعيد- عن بقية الأجزاء الأخرى. فعمليات بعض الوحدات في منظمة ما يمكن أن تكون عالية التعقيد والرسمية. بينما تأخذ وحدات أخرى شكلاً مختلفاً تماماً. وتؤكد التحليلات التجريبية للاختلافات الهيكلية داخل التنظيم نفسه أن وحدات مختلفة من نفس المنظمات تأخذ أشكالاً هيكلية مختلفة (هال، ١٩٦٢م). وسوف تؤثر تباينات التكنولوجيا المعرفية على الوحدات الإدارية للمنظمات التصنيعية، تماماً مثل ما تؤثر تكنولوجيا العمليات على انسياب العمل في التصنيع. وبالنسبة للمنظمات المهتمة كثيراً بالنواحي الإدارية، سوف يكون لتكنولوجيا المعرفة أهمية قصوى.

وهناك مشكلة أخرى أساسية بالنسبة لدراسات التكنولوجيا تتعلق بأنواع المنظمات التي أجريت عليها تلك الدراسات. فمجموعة استون تبدو متأكدة أو واثقة من بياناتها عند استبعاد وحدات الخدمات والإدارة من العينة. كما ذكر تشايلد ومانسفيلد (١٩٧٢م) أن هناك ترابطاً بين نوع الصناعة والتكنولوجيا – على سبيل المثال، صناعة الصلب مقابل صناعة الحاسب الآلي – لذلك

فإن اختلافات فروق العينة بين الدراسات يمكن أن تزيد أو تقلل العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل.

كما انتقد المدخل التكنولوجي من قبل ارقايرز (١٩٧٢م) على أساس أنه مدخل ساكن، نظراً لأنه لم يأخذ في الحسبان موضوع التغير. ونظراً لأن المنظمات تتغير، ولو كان تغيراً بطيئاً، فيجب أن يكون هناك سبب للتغير. فلو كانت التكنولوجيا المصدر الوحيد للهيكل، فيجب إذاً أن تتغير التكنولوجيا قبل تغير الهيكل. ولو كانت التكنولوجيا تجلب إلى المنظمة من الخارج، فيجب أن يقرر أحدهم أو بعض الأفراد داخل المنظمة جلب التغيير التكنولوجي. لو كان التغيير من الداخل، فمرة أخرى القرارات يجب أن تتخذ. بالإضافة إلى ذلك، لم يأخذ مدخل التكنولوجيا في الحسبان دور الأفراد، متفرقين أو مجتمعين، وهم يستجيبون للمنظمة أو يحاولون قيادتها.

وقد تناول جليسون (١٩٧٨م) موضوع التكنولوجيا والهيكل بطريقة مختلفة بمعنى الكلمة. فقد وجد أن الخصائص الهيكلية لتقسيم العمل والمواصفات الإجرائية تحدد درجة النمطية والروتينية وتبعاً لذلك طبيعة إيصال الخدمة بين مجموعة من منظمات الخدمات الإنسانية. ولذلك فجليسون يعكس محاجة السببية بين الهيكل والتكنولوجيا، وتبدو المسألة شبيهة بقضية البيضة والدجاجة. والحاجة ماسة إلى زيادة البحث، وخصوصاً البحوث الطولية، لإيجاد حل لهذه القضية.

لقد تناول جزء لا بأس به من الدراسات موضوع الحجم والتكنولوجيا بأسلوب "إما / أو" أي إما التكنولوجيا أو الحجم كمحدد رئيس للهيكل. هذا في

الحقيقة كان جدلاً رئيسياً في السبعينات. ومن حسن الحظ، أن الباحثين أسقطوا الجدال و بدأو في اختبار الحجم والتكنولوجيا معاً.

فإن دي فين، ديلبك، وكوينق (١٩٧٦م) اختبروا متغيرات عدم استقرار المهمة، واعتمادية المهمة (متغيرات تكنولوجية)، وحجم وحدة العمل عند ارتباطها بآليات التنسيق داخل منظمة تأمين وظيفي حكومية. وقد وجدوا أنه كلما زاد عدم استقرار المهمة، فإن تأقلماً عملياً تعاونياً من خلال قنوات اتصال أفقية يتم استعماله بدلاً من أشكال الرقابة الهرمية أو اللاإنسانية. وكلما زاد اعتمادية المهمة، تناقص التنسيق اللاشخصي، بينما تتزايد أساليب التنسيق الشخصية والتفاعلية، في شكل اجتماعات. زيادة الحجم ، من ناحية أخرى كان مرتبطاً بزيادة استخدام أساليب غير شخصية من التنسيق، مثل السياسات والخطوات وخطط العمل المسبقة. وفي دراسة شبيهة، وجد أوتشي (١٩٧٧م) أن كلاً من متغيري الحجم وتجانس المهمة كانت لهما علاقة بمراقبة العاملين عن طريق المخرجات.

وتناول بلاو وماكينلي (١٩٧٩م) هذا الموضوع من زاوية مختلفة بعض الشيء. فقد أوضحت دراستهما لشركات معمارية أن التعقيد الهيكلي وتنوع المهارة كانتا تستندان إلى الحجم عندما يكون هناك مهام منتظمة، لكن الأفكار والتوجهات المهنية التخصصية كانت أكثر أهمية مع المهام غير المنتظمة. لذلك، فالحجم مهم تحت أحد الظروف التكنولوجية وليس الأخرى.

فكرة أن الحجم مهمة بالنسبة لبعض المتغيرات الهيكلية بينما التكنولوجيا مهمة بالنسبة لجوانب أخرى من الهيكل تلقت مزيداً من التأييد من بحث

مارش ومناري (١٩٨١م). فباستخدام بيانات من مصانع يابانية، وجدا أن التمايز الهيكلي والرسمية كانتا محصلة للحجم أكثر منهما محصلة للتكنولوجيا. ومن جهة أخرى تباينت متغيرات مثل مقدار الجهد الذي يبذله العاملون، تعقيدات التحكم، التكاليف، الأجور، اختلاف الإدارة عن الملكية، نطاق رئيس مجلس الإدارة، والإشادة بالاتحاد تباينت أكثر مع متغير التكنولوجيا أكثر من تباينها مع الحجم.

ووجد ديوار وهيج (١٩٨٧م) أن الحجم والتكنولوجيا كانا مرتبطين بالتعقيد. ويقترحان أن الزيادات في الحجم لها علاقة بتطور التخصصات الإدارية، بينما التنوع التكنولوجي يرتبط بزيادة التخصصات بين الأشخاص. وأعاد بياير وترايس (١٩٧٩م) دراسة بلاو وسخونهر (١٩٧١م) واقترحا أن النتائج السابقة، بتركيزها القوي على الحجم، يمكن أن تكون نتيجة لنوع المنظمات المدروسة – وكالات التوظيف الحكومية ذات التكنولوجيا الروتينية جدا. وأظهرت بيانات بياير وترايس أنه في المنظمات غير الروتينية، تكون التخصصات الشخصية تمايزا أفقيا. واقترحا بحق أن البحث عن سبب رئيس وحيد للتعقيد التنظيمي نهايته الفشل. كما اقترحا أيضا أنه يجب أن يكون هناك تركيز على الخيار الإستراتيجي الذي يختاره صناع القرار، والذي يمكن أن يكون خطوة مهمة إلى الأمام في تحليل الهيكل. وسوف نناقش هذه النقطة في وقت لاحق.

الدراسة الأخيرة التي سنناقشها بالنسبة لموضوع الحجم والتكنولوجيا هي دراسة دافت وبرادشاو (١٩٨٠م). ففي دراسة للجامعات، وجدا أن النمو في الأقسام الإدارية كان له علاقة بالحجم، بينما النمو في الأقسام الأكاديمية كان له أساس تكنولوجي أكثر. ونتائج دراستهما تشبه نتائج دراسة ديوار وهيج (١٩٧٨م) التي ناقشناها قبل قليل. ويتوسع دافت وبرادشاو بإضافة توضيحات أكثر. فهما يقترحان أن عوامل في بيئة المنظمة، مثل ضغوط سكان الحي أو ضغوط الحكومة، تسهم في التمايز بين الأقسام الأكاديمية، كما يقترحان أيضاً أن عملية صنع القرار مهمة ويعرضان فكرة عجيبة بأن هناك مستويين من القرارات – القرار الرسمي لإضافة قسم أو برنامج وقرار أولي عن طريق أحد الأشخاص الذي يحس بالمشكلة ويصبح "مدافع عن فكرة" والذي يضغط لاتخاذ قرار رسمي. وهم صادقون في هذا المجال، طبعاً، نظراً لأن فكرة عمل تغيير هيكلي لا بد أن تبدأ في مكان ما. وينسيان أن القرارات في المنظمات سياسية جداً (بفر ١٩٧٨م) وأن الكثير من الأفكار لم تر النور بسبب عدم وجود تحرك رسمي بالنسبة لها لأنها تموت في بعض اللجان. آخر مقترحات دافت وبرادشاو هو أن الموارد المالية تؤثر في قرارات تغيير الهيكل. هذه النقطة لم يتطرق لها أبداً المحللون التنظيميون، موضوع اقتصادي، بالتأكيد، لكنها تبدو ذا شأن كبير.

عامل البيئة:

في فصول قادمة سوف نتعامل مع البيئات التنظيمية بالتفصيل، أما هنا فسوف نتتبع ببساطة مضامين البيئات التنظيمية بالنسبة للهيكل التنظيمي، من

الأمور الهامة البيئة الاجتماعية للمنظمات، لكن البيئة الطبيعية، مثل الطقس أو البيئة الجغرافية، يمكن أن تكون مهمة أيضاً، خصوصاً للمنظمات التي تستخدم أو تؤثر في البيئة المادية.

ويقترح كل من هانسونن هننيقز، وقرين وود (١٩٨٠م) أن الخصائص البيئية تضغط على المنظمات، مؤثرة على قياس عملياتها ونوعية فنيات الإنتاج، ويشيرون على وجه الخصوص إلى البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تتواجد فيها المنظمات، ويضغط الوضع السكاني (الديموغرافي) بما في ذلك من عوامل مثل وجود اختلاط الأجناس والأعراق على المنظمات تماماً مثل ما تفعل القيم الأعرافية المحيطة بالمنظمة. وبالمثل، لو غير المدرسون آخر مراجعهم التدريسية، فإن المدارس سوف تتغير. إن تغيير القيم دخيل على المنظمة ويواجه صانعو القرار التنظيمي بضرورة جعل الهيكل التنظيمي متوافقاً مع المطالبات الملقاة عليه.

يخبر مايير ورفاقه (١٩٧٨م) أن التعقيد الإداري للمناطق التي تغطيها المدارس له علاقة بالتعقيد البيئي الذي تواجهه المناطق. فلو كانت المدارس تأخذ معونات، على سبيل المثال، فإن الإدارة تصبح أكثر تعقيداً وتفرقاً، بسبب تعدد التقارير المطلوبة.

خاندوالا (١٩٧٢م) حلل تأثير البيئة "الصديقة" مقارنة بالبيئة "العدوانية" على المنظمات. ويعني بالبيئة الصديقة البيئة المساندة، التي توفر المعونات والدعم المادي، أماالبيئة العدوانية فالوضع فيها يكون في تهديد للدعامات أو

البنية الأساسية للمنظمة. فالشكوك القاتلة النائية حول صناعة الطاقة النووية في أعقاب حادث جزيرة الأميال الثلاثة في بنسلفانيا، علاوة على المشاكل المتنوعة التي تواجه الصناعة، جعلت البيئة عدوانية بالنسبة للمنظمات في ذلك المجال الصناعي. وكان للكليات والجامعات بيئات صديقة أو ودية خلال الستينات وأواخر السبعينات. فقد تدفق المال بغزارة على تلك المنظمات لشراء الاحتياجات وتوظيف العمال، كما كان هناك اعتقاد عام بأن التعليم كان المفتاح للمشاكل الاجتماعية والعالمية. ومن الواضح أن هذا الوضع تحول من النوع الصديق إلى الحيادية، إن لم يكن العدوانية.

ويعتقد خاندوالا أن المنظمات تتمايز هيكلياً في البيئة الصديقة، ويتم مراقبة البيئة الصديقة عن طريق موظفين متمايزين يتحدون عن طريق سلسلة من الآليات مثل اللجان، وجماعات منشأة لغرض التنسيق. أما إذا تحولت البيئة إلى العدوانية، فإن المنظمة ستضبط طريق تقنين عملياتها وجعلها أكثر مركزية.

من زاوية مختلفة نوعاً ما لنفس النقطة، حلل بفر لبلبيس (١٩٧٣م) تأثير التنافس على الهيكل ووجد أن هناك مطالبة أكبر للرقابة والتنسيق في الظروف التنافسية، فالتقارير تكون متكررة وهناك اتصالات مكتوبة بشكل كبير، ومواصفات كثيرة لخطوات القرار. وعندما يكون التنافس قليل الشدة، فإن هناك تغيرات كثيرة ومتكررة في تصميم المنتج، وفي عمليات الإنتاج،

وفي عدد المخرجات. ويوفر التنافس القليل بعض "الوفورات" حتى تستطيع المنظمة تقديم أكثر من مجرد نشاطاتها التنافسية الروتينية.

التنافس ظاهرة عجيبة. وهي تحدث في القطاعات الحكومية والخاصة، ولها تجسيدات أعلى وأبعد من العوامل الاقتصادية. وقد درس ديوبيك (١٩٧٨م)، على سبيل المثال، مجموعة من شركات الصحافة. ووجد أنه في حالة البيئة التنافسية – على سبيل المثال، عندما يكون هناك أكثر من جريدة في المدينة– فإن هيكل الشركة الصحفية يعكس تعقيدات المجتمع المحلي الذي توجد فيه الصحيفة. أما عندما لا يكون هناك تنافس، فإن الصحيفة لا تعكس أحوال ذلك المجتمع عن قرب. لذلك، ففي الظروف التنافسية، ينصرف الاهتمام إلى كل أجزاء المجتمع، مثل أخبار الأقلية. أما في حالة عدم التنافس، فإن تلك الأقليات يتم تجاهلها.

أوضحت دراسة للتنافس بين المستشفيات جانباً إضافياً من الجوانب الغير اقتصادية للتنافس (فينيل، ١٩٨٠م). فقد وجدت فينيل أنه في الأوضاع التنافسية تزداد الخدمات التي تخدمها المستشفيات. وتعزو الباحثة الزيادة في الخدمات إلى التنافس وليس إلى الاحتياجات للخدمة، لذلك، فالتنافس معاكس للعقلانية الاقتصادية، ارتفاع أسعار الخدمات الطبية، حيث إن كل مستشفى في أي وضع تنافسي يضيف معدات وخدمات غالية أكثر وأكثر ليس لها حاجة في الواقع.

منظور آخر لتحليل تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي يمثله أولئك الذين حاولوا مقارنة المنظمات في أحوال اجتماعية مختلفة. ماير وبروان

(١٩٧٧م) عملاً تحليلياً تاريخياً للمنظمات الحكومية في الولايات المتحدة ووجدا أن عصر نشوء وتوالي التحولات البيئية كانت له علاقة بدرجة الرسمية، والتي بدورها لها علاقة بتعدد المستويات الهرمية وتفويض قرارات دائرة الموظفين إلى المستويات الدنيا في المنظمة. وبما أن تأثير عنصر النشوء عام، تجبر التحولات البيئية المنظمة على التأقلم باستمرار مع المحيط الذي توجد فيه.

مايير وبراون درسا منظمات على فترات مختلفة في دولة واحدة. إلا أنه من الممكن مقارنة منظمات في بلدان مختلفة. فقد قارن براون وسخنك (١٩٧٩م) شركات كندية بأخرى أمريكية، وقد تمكنا من اختبار أهمية السيطرة الأجنبية على هيكل المنظمات، عن طريق شركات ذات ملكية كندية في الولايات المتحدة، وشركات ذات ملكية أمريكية في كندا، وكذلك شركات مملوكة محلياً في كل دولة (كندا وأمريكا). ووجدا أن تأثير السيطرة الأجنبية مشكلة، مع ندرة الاختراعات بعض الشيء في الشركات التي تخضع لسيطرة حكومة أجنبية، ولكن بقية العلاقات كانت ضعيفة. كما أشارت بعض الدراسات الأولية بواسطة مجموعة أستون (مك ميلان ورفاقه، ١٩٧٣ ، هيكسون ورفاقه ، ١٩٧٤م) نفس النتائج في مقارنات لمنظمات في المملكة المتحدة وكندا، والولايات المتحدة.

لقد توصل براون وسخنك (١٩٧٩م) إلى استنتاج أبعد من موضوع السيطرة الأجنبية، فهما يقترحان أن السياسات الحكومية مهمة جداً بالنسبة للمنظمات. فالسياسات الداخلية بالنسبة لمواضيع مثل الرعاية الصحية أو

الخدمات البنكية يبدو أن لها تأثيراً مباشراً على الهيكل التنظيمي، مع وجود فروق واضحة هنا بين كندا والولايات المتحدة. وأهمية السياسات الداخلية ومحصلة التمويل يمكن رؤيتها في النتائج التي توصل إليها فريمان (١٩٧٩م) بالنسبة لهياكل المدارس. فالتمويل الفيدرالي يذهب لبرامج معينة في المدارس، عادة في شكل خدمات تخصصية محددة. ووجد فريمان أن البرامج المدعومة فيدرالياً تميل إلى البقاء والاستمرار فترة أطول حتى أثناء تحول منطقة المدرسة المحلية كنتيجة لعوامل بيئية أخرى. فتناقص التسجيل في المدارس يمكن أن يقود إلى تقليل عدد المدرسين، لكن ليس التقليل من موظفي البرنامج الممول أو الإجباري فيدرالياً، مثل مدرسي المعاقين تعليمياً أو الموظفين المطالبين بإنهاء التقارير الفيدرالية.

طبيعة البيئة يتم إدراكها عن طريق صناع القرار التنظيميين وجماعات الضغط وإدراك البيئة يتم في المنظمة عن طريق صناعة القرار. ففي تحليل متميز لأحد جوانب هذا الربط درس كل من ليبفر وهيوبر (١٩٧٧م) سلوك رابطي الحدود، وقد وجدا أن هيكل المنظمة له تأثير قوي على سلوك رابطي الحدود أكثر من تأثير طبيعة البيئة المدركة. لقد كان تركيزهم على عدد المرات التي تعامل خلالها رابطو الحدود مع جماعات ومنظمات خارج وحداتهم. ويقترحان أن نشاط الربط الحدودي يمكن أن يمس الهيكل، والذي بدوره يؤثر على إدراك البيئة. فالبيئة إذاً ليست شيئاً ما "هناك بالخارج" وراء حدود المنظمة، إنما تفسر البيئة عن طريق أفراد يكون إدراكهم ، في المقابل،

متأثراً بمراكزهم في الهيكل التنظيمي، وهذا بدوره ينعكس داخل المنظمة وإسهاماتها في "تكوين الهيكل التنظيمي" (رانسون، هينقز وقرين وود ١٩٨٠م).

أهمية البيئة بالنسبة للمنظمات يمكن أن يكون أكثر وضوحاً، ربما، في حالات المنظمات متعددة الجنسيات. فبدراسة المنظمة متعددة الجنسية يمكن اختبار تأثيرات الدولة الأصلية (الأم) ، مقابل تأثيرات الدولة المضيفة. شولها مر (١٩٧١م) اقترح أن الشركة متعددة الجنسية تتأثر بدولتها الأصلية حتى أن الشركة الهولندية يمكن أن تعرض "تظهر" خاصيات أو مواصفات تختلف عن الشركة اليابانية في عملياتها الأمريكية (أي في أمريكا).

وفي تحليل للشركات اليابانية في الولايات المتحدة وجد أوتشي وجيقر (١٩٧٨م) وأوتشي وجونسون (١٩٧٨م) الفروق العامة التالية بين الشركات اليابانية والأمريكية:

الأمريكية	اليابانية
توظيف قصير الأمد	توظيف مدى الحياة
صنع قرار بشكل فردي	صنع قرار باتفاق جماعي
مسئولية فردية	مسئولية جماعية
تقييم وترقية سريعة	تقييم وترقية بطيئة
سيطرة رسمية ظاهرية	سيطرة غير رسمية داخلية
مسار مهني متخصص	مسار مهني غير متخصص
اهتمام متفرق	اهتمام كلي

الفارق الأخير أعلاه يرجع إلى طبيعة النشاطات الإشرافية، حيث يـأخذ المدخل الياباني بالفرد ككل في الحسبان، بما في ذلك الاهتمام بأعضاء عائلته الآخرين، ويقدم أوتشي ورفاقه هذه الفروق في شكل نمط مثالي.

وتعني النتائج التي توصل إليها أوتشي أن الشركات اليابانية العاملة فـي الولايات المتحدة تشابه النموذج الياباني أكثر من النموذج الأمريكي، مقترحـاً أن دولة المنشأ لها أهمية عظمي. وفي هذه النقطة يجب أن نبحـث المـدى والأسلوب الذي يؤثر به اختلافات الثقافة القومية على الهيكل التنظيمي.

عامل الثقافة القومية:

تناول كل من لينكولن، أولسون، وهانادا (١٩٧٨م) الموضـوع الـذي ناقشه أوتشي بطريقة مختلفة نوعاً ما. فقد وجدوا أن درجة ظهور القومية أو الجنسية اليابانية أو اليابانية-الأمريكية في مجموعة من المنظمات الموجـودة في الولايات المتحدة كان له علاقة بدرجة التخصصية الموجودة، لكن ليـس المركزية، الرسمية، والتمايز الرأسي. ويقترحون أن نتائجهم تدعم بشكل عام أولئك الذين يقولون إن خصائص الدولة المضيفة أكثر أهمية من خصـائص دولة المنشأ . في الوقت نفسه، يذكرون أن مايير وروان قـد طـورا فكـرة الهيكل التنظيمي كأسطورة، حتى تتبنى الشركات المعنية الهيكل الذي يذعـن للأيديولوجيات والمعايير السائدة. كما أنهم يلمحون أنه يمكن أن يكون هنـاك نوع من التكنولوجيا الإلزامية ضمناً-أي أن هناك طرقاً عديدة لهيكلة تصنيـع البضائع الإليكترونية أو إنتاج السيارات فقط.

ويقدم بيريباوم و ونق (١٩٨٥م) نتائج على النقيض من نتائج لنكولن، أولسن وهانادا. ففي دراستهما للبنوك متعددة الجنسية في هونج كونج، وجد بيرونباوم و ونق دعماً لفكرة عدم التأثير الثقافي" في تحديد الهيكل التنظيمي. فعوامل المركزية والتمايز الرأسي والأفقي، والرسمية لم يكن لها علاقة بالثقافات التي كانت البنوك متعددة الجنسية تعمل بها. كما يذكر مارش وماناري (١٩٨٠م) أيضاً أن العلاقات الهيكلية التي وجدت في الغرب تبدو أن لها نفس الشكل في اليابان، أكثر من كونها تختلف باختلاف الثقافة. في المقابل، وجد محمودي وميلر (١٩٨٣م) أن المنظمات فيما قبل الثورة الإيرانية كانت مصممة تبعاً للمنظمات الغربية.

هذه النتائج، من ناحية أخرى، في تباين مع المحاجات المقدمة بواسطة مايورك، سورق و وارنر (١٩٨٠م). هؤلاء الباحثون درسوا معامل صناعية في فرنسا، ألمانيا الغربية، وبريطانيا العظمى. ويقترحون أن التعليم، التدريب، التوظيف، وعمليات الترقية تقود إلى وضع تنفذ فيه تبعاً للمنطقيات العمليات التنظيمية من تمايز واتحاد الخاصة بأي مجتمع وتنتج في أشكال تنظيمية مختلفة قومياً. وقد أخبرني طلبتي أن المنظمات في جمهورية الصين الشعبية لها عموماً نفس هيكل المنظمات الغربية، لكن الموضوع يزداد تعقيداً إذا علمنا أن هناك أيضاً هيكلاً إضافياً وموازياً للحزب الشيوعي ممثل لكل مستوى من المنظمات.

هناك إذا نتائج وتفسيرات متباينة بالنسبة لأهمية الفروق الثقافية للهيكل التنظيمي. وهناك شروحات عديدة ممكنة لهذه الفروق. فمن الواضح تماماً أن

مناهج بحث مختلفة قد استخدمت في الدراسات المختلفة. كما تم استخدام أطر نظرية مختلفة قد استخدمت في الدراسات المختلفة. كما تم استخدام أطر نظرية مختلفة أيضاً وأكثر شرحاً مثيراً فيما يتعلق بهذه الاختلافات هو شرح بيرونباوم و ونق (١٩٨٥م) حيث يقترحان أن الاختلافات الثقافية نفسها يمكن أن تكون مصدراً للاختلاف النتائج. ففي حالات تكون فيها أشكال تنظيمية معينة مقبولة، كما في حالة الأشكال الغربية فيما قبل الثورة الإيرانية، يمكن أن يتوقع الواحد وجود مثل تلك الأشكال، بينما يكون من المستغرب وجود مثل تلك الأشكال الغربية بكثرة فيما بعد الثورة الإيرانية.

والمنظمات تتأثر بالثقافة والبيئة التي توجد فيها، تماماً مثل تأثرها بالحجم والتكنولوجيا. هذه العوامل تتفاعل فيما بينها بشكل متساوٍ . ويقترح لينكولن ورفاقه (١٩٨٦م) أن تأثير الثقافة القومية إضافي بمعنى أنها تضاف إلى التباينات في الهيكل التي تحدث نتيجة عمليات التكنولوجيا، الحجم، ومحددات السوق. ويذهب هؤلاء الكتاب إلى القول بأنه من الممكن وجود حالات تطغى فيها العوامل الثقافية على عامل التكنولوجيا.

وبينما يعتقد لينكولن ورفاقه أن تأثير الثقافة إضافي – يحاج هاميلتون وبيقرت (١٩٨٨م) في تحليلهم لمنظمات شمال كورية، ويابانية، وتايوانية، إن تأثيرات الثقافة ومحددات السوق تشرح النمو التنظيمي، بينما تشرح عوامل السلطة وإستراتيجيات الشرعية الهيكل التنظيمي. ولا يتفق هال واكسيو مع هاميلتون وبيقرت بالنسبة للاختلافات اليابانية والصينية. ويعتقد

هال واكسيو أن الاختلافات في قيم العائلة والكونفوشيو في الدولتين يسهم في فروق جوهرية في الهيكل بين الدولتين.

للبحث الذي نراجعه خاصتين مهمتين. فأولاً، لقد أتت الثقافة القومية في مقدمة العناصر التي تشرح الهيكل التنظيمي والمنظمات عموماً. ثانيا إن الاهتمام الذي أولى للثقافة القومية جاء مع ملاحظة أن عوامل أخرى تؤثر على الهيكل مثل الحجم، التكنولوجيا، وظروف بيئية أخرى لم تخب في أهميتها، فهي ما زالت باقية في معادلة الشرح.

وعلى الرغم من أن اهتمامنا تحول الآن إلى الطرق التي يؤثر بها التصميم التنظيمي على الهيكل، إلا أن هناك نقطة أخيرة بالنسبة للعوامل المحيطة، فاستراتيجيات التصميم التنظيمي نفسها تتأثر بالثقافة التي تمت فيها جهود التصميم (شريوق ١٩٨٠ سخنايدر، ١٩٨٩م). فالمنظمة الأمريكية، والبريطانية، واليابانية، والصينية تملك كلها تقنياتها الخاصة بها لصياغة إستراتيجياتها.

عوامل التصميم التنظيمي:

فكرة التصميم التنظيمي تشتمل على حلقة عقلانية جداً. فنحن نصمم المنظمات لتصل إلى أهدافها. من حسن الحظ أو من سوء الحظ، الأمر ليس بهذه السهولة. العقلانية نفسها صعبة التحقيق، فبغض النظر عما تم التخطيط له، وفي نفس الوقت، الحوادث والتأمينات ليست عشوائية كمياً، نظراً لأن الهدف الأساسي للهيكل هو توفير قدر من درجة الاستقرار حتى يمكن التصرف. في الأجزاء التالية، سوف تناقش مداخل بديلة للتصميم التنظيمي.

الطبيعة المعقدة للتصميم التنظيمي وضحها جيـــدا كـل مـن سـتاربك ونايستورم (١٩٨١م):

مفاهيم التصميم المنقولة من علم الفيزياء تضلل لأن هذه المفاهيم تفترض أن الإنسانية تقطن، عالما صغيرا لكنه مستقر وصغير بالمرة حتى يكون لــه قانون متسق. هذا الافتراض للاستقرارية والاتساق يشير إلى أن الفهم يســهل كثيرا التصميم وأن المصممين يجب أن يعرفوا المشاكل بوضوح وبتمكن قبل محاولة حلها. لكن العلوم الاجتماعية تدرس عالما متغيرا وغــير متجــانس. والوصول إلى فهم هذا العالم في غاية الصعوبة لأن الظواهــر الاجتماعيــة تحكمها قوانين مختلفة ومتطورة. تطور العلوم الاجتماعية يسير بشكل بطيء بينما المشكلات الاجتماعية تتغير بشكل سريع مما يجعل العلماء غير قادرين على متابعتها وفهمها بشكل دقيق.

وعلى الرغم من أن القدرة على حل المشاكل بشكل جيد يعتمد الى حـــد كبير على القدرة على فهم تلك المشاكل فهما جيدا وواضحا إلا أن التصميــم التنظيمي قد لايربط بتطور النظرية التنظيمية الوصفية. و من الواضـــح أن الناس والمنظمات يحاولون حل المشاكل بطرق مختلفة و بعيدة كل البعد عـن الكيفية التي يدركون ويصفون بها تلك المشاكل... هذا الفصل بين طرق فــهم المشاكل وطرق حلها من المحتمل أن يكون مفيدا، لأن النــاس والمنظمــات يسيئون إدراك المشاكل ويصفونها بطرق تشوه بشكل واضح مـــا أدركــوه بالفعل. وعندما يوجد الناس والمنظمات حلولا فإن محاولاتهم لإيجــاد تلــك الحلول تنصب بشكل أساسي وآني على عناصر المشكلة وليس المشكلة ككل.

وينتج عن محاولات إيجاد الحلول تأثيرات متوقعة وأخرى غير متوقعة. هذه التأثيرات قد تكون جيدة وقد تكون غير ذلك وبالتالي تصبح محاولات إيجاد الحلول جزءاً من المشكلة أو المشاكل المراد حلها. في النهاية يتم حل المشاكل الأولية -لو تم حلها بالفعل- من خلال سلسلة من المحاولات المتكررة. وتنجح تلك السلسلة من المحاولات لأن الناس والمنظمات لاحظوا واستجابوا لتأثيرات وسطيه. وتوجد التغييرات البيئية المشاكل الأولية وتصبح محاولات الحلول السابقة عديمة الجدوى قبل أن يتم حل المشاكل الأولية بشكل حقيقي.

إن ما ذكر أعلاه هى مضامين عملية للمصممين التنظيميين. ويجب أن يفترضوا أن المشكلات يمكن أن تدرك بشكل خاطئ، كما يجب أن يكونوا متنبهين لمشاكل الخصائص التنظيمية، ومن المفروض أن يمزج التصميم عدة محاولات للحل في آن واحد. ومن الأهمية بمكان، أن يتنبه المصممون جيداً للنتائج المتوقعة وغير المتوقعة، ومحاولات التصميم، حتى يمكن تدعيم التأثيرات الإيجابية الجيدة والتخلص من التأثيرات السلبية. ويعتمد تحسين التصميم على رصد التأثيرات الحقيقية وإيجاد محاولات حل إضافية. فالتصميم المصمم جيداً ليس حلاً ثابتاً يهدف إلى تحقيقه، لكنه عملية منظورة للمحافظة على الفعالية (ص ١٩،٢٠).

تعليقات ستاربوك ونايستورم توحي بأن التصميم التنظيمي صعب وغير مستقر، مراقبون آخرون أكثر تفاؤلاً يقدمون وصفات مثل كتاب كايلو (١٩٧٣م) "إدارة أي منظمة". وعنوان الكتاب فقط يحمل نكهة التصميم

التنظيمي العقلاني. كما أن كتاب بيترزو واترمان (١٩٨٢م) الأكثر مبيعا لفترة طويلة، البحث عن التفوق"، يحتوي على نفس النوع من الأوصاف والتي هي نمط للنظر إلى المنظمات على أنها يمكن أن تكون هدفا للتصميم التنظيمي العقلاني. فهم يصفون:

١- انحراف التصرف- اعمل حاول، لا تميت المشكلة تحليلا.
٢- ابق قريبا من العملاء وأعرف الخدمة أو المنتج المرغوب.
٣- انخرط في الالتزام واسمح باستقلالية داخل المنظمة.
٤- الإنتاجية تأتي من خلال الناس وليس من خلال التكنولوجيا.
٥- طالب بقيم عالية وابحث عن التفوق.
٦- التزم بالعقد - اعمل الذي تتقن عمله.
٧- حافظ على بساطة واعتماد العاملين معك.
٨- حافظ على الليونة والقسوة في نفس الوقت- اسمح للناس بالاستقلالية، ولكن في نفس الوقت تحت المراقبة (هذا الملخص من كتاب فان دي فين، ١٩٨٣م، ص ٦٢١-٦٢٢).

من وجهة نظر ستاربوك ونايستورم، و وجهة نظرنا هنا، هذه الأوصاف بسيطة جدا جدا. فهذه الأوصاف تغفل الصعوبات الإدراكية والتقديرية التي يركز عليها ستاربوك ونايستورم وأهمية مجموعات عديدة من الأدبيات. التصميم التنظيمي يؤثر على الهيكل، لكن ليس بالبساطة، والعقلانية المقترحة من قبل كتاب الحلول الوصفية للمنظمات، مبتدئين بالفكرة القائلة إن المنظمات تقوم بعمل خيارات إستراتيجية فيما يتعلق بكيفية بنائها.

<u>عامل الاختيار الاستراتيجي:</u>

فكرة الخيار الإستراتيجي ليست جديدة، فقد أكد تشانلدر (١٩٦٢م) أهمية الخيارات الإستراتيجية للشركات التجارية مثل سيزر، روبيوك وجنرال موتورز وهي تحاول أن تستفيد قدر الإمكان من السوق الممكنة في بيئاتها. فتأسيس جنرال موتورز في شكل أقسام متعددة لشفروليه، وبونتياك، وأقسام السيارات الأخرى نظر إليه على أنه نتيجة لخيارات إستراتيجية.

وقد توسع تشايلد (١٩٧٢م) في هذه المحاجة حيث ذكر أن السياسات الداخلية للمنظمات تحدد الأشكال التنظيمية، والتلاعب بالمقومات البيئية، اختيار معايير الأداء المناسبة. السياسات الداخلية تعتمد نفسها على ترتيبات القوة الموجودة في المنظمة. ومرة أخرى، الهيكل يولد الهيكل.

وتعمل الخيارات على أساس "العقلانية المقيدة" (سايمون ١٩٧٥م). ومع أننا سوف نناقش بشكل مفصل طبيعة العقلانية كمكون من عملية صنع القرار في فصل لاحق، فإن من المهم أن نذكر أن فكرة العقلانية المقيدة تعني أن الخيارات الإستراتيجية ليست بالضرورة الخيارات الأفضل لكنها تعني تلك الخيارات التي تبدو وكأنها الأصل نتيجة لقرارات عملت خلال عملية سياسية داخل المنظمات. فكاتز وكاهن (١٩٦٦م)، في مناقشتها للمنظمات كأنظمة، استخدما مفهوم التعددية أو وجود وسائل عديدة ممكنة للوصول إلى نهاية معينة. وتواجه المنظمات بطرق متعددة للوصول إلى نهايات محددة أو معينة. وهذا هو سبب كون فكرة الخيار مهمة: فأي منظمة تواجه بضغوط

بيئية متعددة وعليها أن تختار مسارا واحدا من بين فرص عديدة لواحد من أهداف عديدة.

وبتناولهم للموضوع من منظور مختلف نوعا ما، ذكر مايلز، وسنون وبفر (١٩٧٤م) أن مداخل الحجم والتكنولوجيا للهيكل قاصرة. ويقترحون أن تواجه المنظمات تواجه ببيئات تختلف في معدلات تغيرها ودرجة عدم الاستقرار. كما يقترحون أيضا أن أجزاء معينة أو منظمات تتأثر بعناصر بيئية محددة أو معينة. فالإدارة القانونية في أي منظمة لها تفاعلات بيئية مختلف أكثر من إدارة العلاقات العامة.

وقد ركز كل من بفر (١٩٧٨م) وبفر وسلانسيك (١٩٧٨م) على المحيط السياسي لعملية صنع القرار وعلاقتها بالهيكل . ويقترح بفر (١٩٧٨م، ص ٤٨)، على سبيل المثال، أن الأشخاص الذين يقومون بمهام غير روتينية من المحتمل أن يكون لهم قوة نظرا لخبراتهم، أولئك الذين يقومون بعمل مهام روتينية ليس لديهم هذا المصدر من القوة. الأشخاص أصحاب الخبرة يمكن أن يطالبوا بحرية أكثر، أو لا مركزية على أساس أوسع كشيء يحصل عليه أي واحد من قوة المركز الذي يشغله، أكثر من شئ ما مفوض إليه من أعلى.

وينهج منظور القوة أيضا كل من رانسون وهينقز، وقرينوود (١٩٨٠م). ويذكرون أن من يملكون القوة في المنظمات هم الذين يقررون ما هو المهم وما هو غير المهم. لذلك، فقرار عمل خيار إستراتيجي أم لا، يعتمد على

ترتيبات القوة. والعبارة شائعة الاستخدام لوصف ترتيبات القوة في المنظمات "الائتلاف السائد" (طومسون ١٩٦٧م) وبالنسبة ليننقز وقودمان (١٩٧٧م) "الائتلاف السائد من (تمثيل) مباشر أو غير مباشر أو قطاع عريض من جمهور الزبائن (أي أقسام وحدات صغيرة) وجمهور رأسي (مثل الموظفون، والإدارة، والملاك، والمساهمون) والذين يحملون توقعات مختلفة ومتناقضة" (ص ، ١٢).

هذا المدخل لا يرى الائتلاف السائد كتمثيل ديمقراطي. إنما، الائتلاف السائد هو نتيجة أو محصلة لقوة أحزاب متنوعة في الائتلاف . لذلك فبعض الوحدات تكون أكثر فوزا بين جمهور المستفيدين، وهناك تمايز قوي واضح بين الجمهور الرأسي. إذا، فالائتلاف السائد ينطوي على مركز القوة في المنظمة، ومركز القوة هذا أو الائتلاف هو الذي يعمل أو يصنع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وهيكلها. إلا أنه في بعض الحالات، ليس هناك ائتلاف سائد، إنما فرد مهيمن على البقية. ويذهب ميلر ودروق (١٩٨٦م) بعيدا ليقترحان أن الخصائص الشخصية للمدير أو الرئيس التنفيذي يمكن أن تكون محددا مهما للهيكل في بعض الحالات إلا أن معظم المنظمات لا تخضع لهيمنة فرد واحد.

ويختار صناع القرار في الائتلاف السائد أو المهيمن تلك الإجراءات البيئية التي تعنيهم. ويتم هذا الاختيار داخل إطار سياسي يمكن من خلاله أن تتحول العضوية في الائتلاف السائد- تماما مثل توزيع القوة بداخله- على

أساس الإدراك الاختياري للبيئة، يتم اختيار إستراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه البيئة. صنع القرار هذا يتضمن استخدام تكنولوجيا معينة لتنفيذ الإستراتيجية. إذا فمن منظور الخيار الإستراتيجي، تعتبر التكنولوجيا مهمة للمنظمة، كما تتضمن القرارات أيضا استراتيجيات تنسيق الأدوار والعلاقات لضبط وتنسيق التكنولوجيات المستخدمة. يتم هذا لضمان استمرارية المنظمة، إنه النمو والبقاء (تشاندلر ١٩٦٢م).

ويتم الخيار الإستراتيجي من خلال عدد من العوامل المحيطة. فمثلا، اختبر بالمر ورفاقه (١٨٨٧م) استخدام صيغة الأقسام المتعددة، مثل تلك المطبقة في شركة جنرال موتورز، من بين عدد ضخم من الشركات التجارية في الولايات المتحدة.

وقد وجدوا أن التنوع الصناعي والتباعد الجغرافي يرتبطان بشكل قوي مع وجود تعددية الأقسام، حيث كان للحجم تأثير غير مباشر على وجود التنوع الصناعي والتباعد الجغرافي. وعلى النقيض، يؤدي عدم وجود التنوع الصناعي إلى الحد من استخدام صيغة التعددية بالنسبة للأقسام. والقيود الصناعية للحد من عملية الخيار حقيقة يبرهن عليها قلة التنوع في الصناعات البترولية والزراعية، كما أن الشركة الخاضعة لسيطرة البنوك والتي تدار بأيدي أفراد العائلة تكون أقل تنوعا وتباعدا. وتشتمل على عدد قليل من تعددية الأقسام. لذلك، يؤثر المحيط الصناعي الذي تشتغل فيه الشركات كثيرا على الهيئة أو الهيكل المطبق.

الرؤية الماركسية: يتبنى كل من قولدمان فان هاوتون (١٩٧٧م، ص ١٠٨-١٠٩) منظورا مختلفا كليا للتصميم التنظيمي. ويذكر هؤلاء الباحثان أن:

البحوث الأخيرة وضحت نبوءة المدخل الماركسي في تحليله للبيروقراطية. فتحليل مارقلين (١٩٧٣م) للهرمية أيام الثورة الصناعية ومناقشة ستون (١٩٧٣م). لنمو السلالم الوظيفية في صناعة الصلب في أواخر القرن التاسع عشر توضح كيف أن التغييرات في تقسيم العمل ينشأ بشكل كبير من الرغبة في التأثير على السيطرة التنظيمية مثل الحاجة إلى التحول من توظيف التكنولوجيا المتقدمة إلى الإنتاج. بافرمان (١٩٧٤م) وإدواردز (١٩٧٥م)، أثناء تحليلهم لمنظمة العمل المعاصرة يقترحان أن التعليمات الميكانيكية والبيروقراطية تأتي من رغبات المديرين في إحداث ضبط جوهري لخصائص سوق العمل واتجاهات العاملين. وتوضح هذه البحوث أن تفكير المديرين يتماشى مع الوضع الاجتماعي والسياسي، والاقتصادي الكبير، تماما مثل ما هو بالنسبة للإدارة الداخلية.

بحوث أخرى ماركسية وشبه ماركسية تبلغ عن البيروقراطية ولو بشكل غير مباشر، فدراسات النخب الاقتصادية، والتي تركز بشكل خاص على العلاقات البين - تنظيمية وتداخلات السياسات مع الاقتصاديات تقدم نظرة حول سلوك المديرين بديلة لتلك الموجودة في معظم أدبيات المنظمات.

مزيدا من الوقود لهذه النار يقدمه كلاوسون (١٩٨٠م) الذي تتبع انتشار تبني مبادئ تايلور (١٩١١م) حول الإدارة العلمية في الصناعة في الولايات المتحدة. فبالنسبة لكلاوسون، الإدارة العلمية كانت نتيجتها سيطرة أكبر

للرأسمالية وسيطرة أقل بالنسبة للعمال. ويركز تحليل كلاوسون على الطريقة التي تم من خلالها إلغاء المهارة حيث كان العمل في المصنع مجـزءا إلـى مهارات صغيرة جدا جدا وروتينية. ويحاج كلاوسون بـأن إلغـاء المـهارة مستمر إلى الوقت الحاضر، مع وجود سيطرة أقل بالنسبة للعمال في كثـير من المواقف المتنوعة.

هناك صعوبتان رئيسيتان بالنسبة للمحاجة الماركسية. فأولا، الـبراهين المرتبطة بإلغاء المهارة براهين متناقضة. وقد قدم كل من فورم (١٩٨٠م)، سبينر (١٩٧٩م، ١٩٨٣م) وأنويل (١٩٨٧م) براهين قوية علـى أن جـزءا كبيرا من العمل لم تلغي مهاراته. وفي الواقع هناك شواهد لتعزيز المـهارات في بعض أنواع العمل.

الصعوبة الثانية تنطوي على تلميح إلى المناقشة الأولية للتصميم التنظيمي والخيار الإستراتيجي. فالعقلانية مقيدة وصعبة في نفس الوقت مثلما أن الحل المثالي لموضوع التصميم غير ممكن، كذلك أيضا محاولات المديرين فـي المنظمة الذين يملكون زمام الأمور سوف لن تتم بشكل جيد، بالإضافة إلـى ذلك، فقد أوضح إدوارد (١٩٧٩م) أن العمال سوف يقاومون بشدة محـولات أولئك الذين في السلطة.

ويبدو موضوع سيطرة العمال واحد من ضمن عدد مـن الموضوعـات التي يتصدى لها الائتلاف السائد في المنظمات عنـد محـاولات التصميـم التنظيمي. ومرة أخرى يبدو أن هناك تأثرا صناعيا لصيغ السيطرة العماليـة وإستراتيجيات سوق العمل الداخلية المستخدمة (بارون ورفاقه ١٩٨٠م، انظر

أيضا بيلز ١٩٨٧م)، حيث يحاج هؤلاء الكتاب بقوة بأن هناك مصادر متعددة لسياسات العاملين في المنظمات. وقرر بارون ورفاقه (١٩٨٨م، ص ٥٠٨) بأن المحاجات أحادية السبب (أي التي نرى أن سبب الهيكل أو محدده عامل واحد) غير مناسبة، وأنا أتفق معه تماما.

العامل العرفي (Institutional Factor): النموذج التنظيري الأخير هو النموذج العرفي، وقد أصبح هذا النموذج أشهر نموذج تنظيري لفهم المنظمات. أنه محاولة أخرى للإجابة على سؤال: لماذا تأخذ المنظمات الهيئات التي هي عليها؟ معظم البحوث هنا عملت وتمت في منظمات غير ربحية أو غير تجارية، وبوجود تكنولوجيات غير محددة أو غامضة. ويحاج دايماقو و باول (١٩٨٣م) بأن "التقليد العرفي" هو السبب الشائع لاتخاذ المنظمات للأشكال أو الهيئات التي هي عليها الآن. وبالنسبة لديماقيو و باول ، فإن تحليل فيبر (١٩٥٢م، ١٩٦٨م) للقوة التي تدفع باتجاه العقلانية والبيروقراطية "القفص الحديدي" والذي تقيد فيه الإنسانية نظرا لأن عملية البيروقراطية لا رجعة فيها.

ويعتقد دايماقيو و باول أن تغيرا اجتماعيا طرأ على الوضع إلى حد كبير جدا مما يتطلب شرحا بديلا أو نظرية بديلة لشرح نظرية ماكس فيبر. ويعتمدون في تحليلهم على فرضية أن المنظمات توجد في (حقول Fields) من منظمات شبيهة. وقد عرفوا الحقل التنظيمي كما يلي:

بالنسبة للحقل التنظيمي، نعني تلك المنظمات، التي في مجموعها تكون مساحة مميزة من الحياة العرفية، مموليين رئيسين ومستهلكي موارد

ومنتجات، أو هيئات قانونية ومنظمات أخرى تنتج منتجات وخدمات مماثلة. إن ميزة وحدة التحليل هذه أنها تركز انتباهنا ليس فقط على الشركات المتنافسة، مثل ما يفعل المدخل السكاني لحنان وفريمان (١٩٧٧ب) ، أو شبكة المنظمات المتفاعلة، مثل ما يقول مدخل الشبكة البين-تنظيمية للومان ورفاقه (١٩٨٧م)، بل على كل المنظمات العاملة في محيط المنظمة (ص ١٤٨).

وبالنسبة لهذا المنظور، تكون المنظمات متجانسة داخل الحقول. إذا، فالجامعات الحكومية تكون متشابهة، وكذلك المحلات التجارية، وخطوط الطيران، وفرق كرة القدم المحترفة، ونقابات السيارات، وهكذا. ويورد دايماقيو وباول ثلاثة أسباب لهذا التشابه بين المنظمات في أي حقل. أولا ، هناك قوى إجبارية من البيئة، مثل التنظيمات الحكومية والتوقعات الثقافية والتي يمكن أن تفرض مقاييس معينة على المنظمات. فالتنظيمات الحكومية، على سبيل المثال، تجبر المطاعم (نأمل ذلك) للمحافظة على الحد الأدنى من المعايير الصحية. وكما يقترح مايير و روان (١٩٧٧م)، تتخذ المنظمات هيئات معترف بها ومشرعة من قبل الدولة.

ويذكر دايماقيو و باول أيضا أن المنظمات تقلد بعضها، ويحدث هذا عندما تواجه المنظمات أوضاعا غير مستقرة، وتبدأ بالبحث عن حل للتعامل مع تلك الظروف، وذلك عن طريق انتهاج وسائل انتهجتها منظمات شبيهة في حقلها سبق وأن واجهت ظروفا متشابهة. ويحاج روان (١٩٨٢م)، مثلا ،

بأن المدارس الحكومية تضيف وتحذف مراكز إدارية حتى تصبح هذه المدارس متمشية أو منسجمة مع المعايير السائدة، القيم ، والمعتقدات الفنية في بيئتها المعرفية. ويحاج دايماقيو و باول بأن المنظمات الكبيرة تميل إلى استخدام عدد من الشركات الاستشارية الصغيرة "مثل بذور تفاح جوني، تنثر عدد معين من النماذج التنظيمية في الأرض" (ص، ١٥٢). ويذكر دايماقيو و باول مثالا واقعيا على ذلك وهو أن اليابان شكلت محاكمها، نظام البريد، الجيش، الصرافة، وبرامج التعليم الأدبي تبعا للنماذج الغربية في أواخر القرن التاسع عشر. وكما يذكر دايماقيو و باول:

تعيد الشركات الأمريكية في الوقت الحاضر المجاملة بتطبيق (تصوراتها عن) النماذج اليابانية للتغلب على الإنتاجية المتعثرة ومشاكل الموظفين. فالتكاثر المطرد لحلقات الجودة ومواضيع نوعية الحياة والعمل في الشركات الأمريكية هي- على الأقل- محاولة لتقليد نجاحات الشركات اليابانية والأوربية (ص ١٥١).

وكتب بروكيس (١٩٨٥م) مقالا في جريدة نيويورك تايمز ذكر فيه أن الشركات تنشئ أقساما للبحث حتى تحافظ على مراقبة المنافسين محليا وعالميا، وتقول أحد المصادر "معرفة مواقع منافسيك وكيف يمكن أن يتطوروا هو الأساس الإستراتيجي للعبة". وفي مفهوم دايماقيو و باول الحقل أكبر بكثير من مجرد متنافسين، إن إنشاء أقسام التجسس تعكس الميول القوية إلى التقليد داخل المنظمات.

المصدر الثالث لهذا التماثل العرفي أو التقليدي يأتي من الضغوط المعيارية عندما تصبح قوة العمل، وخصوصا الإدارة، محترفة أو

متخصصة. ويقود كل من التدريب المهني أو الاحتراافي والنمو وتزايد شبكات الاحتراف بين المنظمات إلى وضع يصعب التمييز فيه بين المديرين في المنظمات العاملة في نفس الحقل التنظيمي. فكلما زاد اشتراك الناس في الجمعيات التجارية والمهنية، كلما كان هناك ميل إلى تجانس أفكارهم.

المنظور العرفي أو التقليدي إذ يرى التصميم التنظيمي ليس كعملية عقلانية تستند إلى الأهداف التنظيمية، بل يرى التصميم التنظيمي كنتاج لضغوط خارجية وداخلية تقود المنظمات في حقل ما إلى أن تشابه بعضها بعضا مع مرور الوقت. ومن هذا المنظور يرى الخيار الاستراتيجي كما لو كان آتيا من النظام العرفي (أو نظام الأعراف والتقاليد) الذي توجد فيه المنظمة.

شرح الهيكل التنظيمي:

لقد ناقشنا سلسلة من الشروحات للهيكل التنظيمي والتي تراوحت بين عوامل محيطية، مثل: الحجم والتكنولوجيا وبين عوامل التصميم من خيار استراتيجي وتماثل تقليدي أو عرفي. والسؤال هنا أي من هذه الشروحات هو الصحيح؟ ومن المفروض أن يكون لدينا تصور الآن أنه من الممكن أن تكون "كلها صحيحة" أو أن تكون "كلها غير صحيحة". فشروحات الهيكل يجب أن تؤخذ مجتمعة.

هذا الاستنتاج أصبح مميزا في أوساط علماء الاجتماع، فمثلا، قام تولبرت (١٩٨٥م) بالجمع بين نظريتي الضغط البيئي والنظرية العرفية أو التقليدية في شرح أوجه من الهياكل الإدارية للجامعات. كما درس فليجستين (١٩٨٥م) انتشار هيئة الأقسام المتعددة بين مجموعة كبيرة من الشركات

ووجد دعماً لنظرية الخيار الإستراتيجي، نظرية سيطرة العضـــو، ونظريـــة الأعراف أو التقاليد. كما يقترح فليجستين أيضاً أنه في مجموعة مختلفـــة من المنظمات، هنـــاك شروحات أخرى يمكن أن تصلـــح لذلـــك النـــوع مـــن المنظمات، ويخلص فليجستين (وأنا اتفق معه) إلى أن:

كل مدرسة نظرية تميل إلى رؤية نظريتها على أنها وحدها تشـــرح أســـباب نشوء الهياكل التنظيمية شرحاً كلياً . وهذا يوحي بأن من المـــهام الرئيســـية للنظرية التنظيمية أن تعيد توجيه حقل التنظير التنظيمي بطريقة تجعل النظـــر إلى النظريات المتنافسة أو المتباينة على أنه يسهم في فهم الظاهرة التنظيميـــة (ص ٣٧٧).

لقد أصبح هذا الاختيار الصحي البليغ الذي دعا إليه فليجستين هو المعيار في التحليل التنظيمي. فدراسة هاميلتون وبيقارت (١٩٨٨م) للثقافة المحليـــة للمنظمات في الشرق الأقصى هو مثال آخر لهذا المدخل النظري المتعـــدد، وكذلك تحليل درازين و فان دي فين (١٩٨٥م) لهياكل مجموعة من وحـــدات التأمين التوظيفي.

المنظمات تبنى في محيط، وقد حلل فان هـــاوتون (١٩٨٧م) المداخـــل المتعددة للتصميم التنظيمي التي سبق تجريبها في السويد ما بين ١٩٧٠م إلى ١٩٨٠م، وخلص إلى أن هذه التصاميم لا يمكن فهمها بدون الرجـــوع إلـــى الإطار التاريخي التي تمت فيه. فالمنظمات إذاً "هياكل متشابكة أو معقدة فـــي حالة من التحرك والتي يتم فهمها بشكل أفضل ككائنات مقيدة تاريخياً (كليق، ١٩٨١م، ص ٥٤٥). هناك إذاً شروحات متعددة للهيكل، وعندما تؤخذ هـــذه الشروحات منفردة، ومنافسة لبعضها الآخر، وبـــدون محيطـــها التـــاريخي

والثقافي، لا تقدم إلا القليل من الإيضاح والشرح للظاهرة التنظيمية، لكن عندما تجمع ويؤخذ بعين الاعتبار المحيط الثقافي والتاريخي يكون بإمكاننا فهم سبب اتخاذ المنظمات الهياكل التي هي عليها الآن.

وبما أننا نعود إلى شرح العمليات التنظيمية، فيجب أن نوضح أن الهياكل التنظيمية تؤثر في هذه العمليات والعكس بالعكس (ميلر ١٩٨٧م). فيؤثر الهيكل على انسياب المعلومات وعلى ترتيبات القوة في المنظمات، كما أن القرارات المتعلقة باتخاذ إستراتيجيات معينة تؤثر على الهيكل. وبعكس التمثيل بالهيكل البنائي الخرساني الذي ذكرناه في مستهل هذا الفصل، الهياكل التنظيمية في حالة حركة وتغير دائم.

الخلاصة والاستنتاجات

لقد ناقشنا الشروحات المختلفة التي تم تطويرها لشرح الأشكال التي تأخذها الهياكل التنظيمية. فالهيكل التنظيمي هيكل ديناميكي حيث تتغير المنظمات في حجمها، تتخذ تكنولوجيات جديدة، تواجه بيئات وثقافات متغيرة، تتخذ إستراتيجيات جديدة، أو تحاول تجديد إستراتيجيات قديمة، وتتكيف مع منظمات أخرى في حقلها.

ينطوي النقاش أعلاه في الحقيقة على أن لهيكل أي منظمة مخرجات- بالنسبة للمنتسبين للمنظمة نفسها، وبالنسبة للنظام الاجتماعي الذي تكون المنظمة جزءاً منه. فمن خارج الهيكل تتم عمليات القوة، والصراع ، والقيادة وصنع القرار ، والاتصالات ، والتغيير. وسوف ننتقل الآن إلى مناقشة هذه العمليات.

الجزء الثالث

التركيب التنظيمى

الفصل الخامس : القوة

الفصل السادس : الصراع ومخرجات أخرى للقوة

الفصل السابع : القيادة

الفصل الثامن : صناعة القرار

الفصل التاسع : الاتصال

الفصل العاشر : التغيير

الفصل الخامس
القوة

- طبيعة القوة في المنظمات
- علاقات القوة الأفقية
- منظور حول القوة في المنظمات
- القوة في المنظمات التطوعية
- قوة العاملين في المستويات الدنيا
- الخلاصة والاستنتاجات

مفردتا المنظمات والقوة تترادفان في أوجه عديدة. فبعد كل شيء، المنظمات ما هي إلا أدوات قوية للأقوياء عندما نفكر في المخرجات التنظيمية. كما أنها (أي المنظمات) أنظمة قوة فيما يتعلق بالوسائل التي ينصاع من خلالها الناس للضوابط التنظيمية. فهي أنظمة سياسية بالنسبة لتوزيع الموارد. وتتوزع القوة بين الموسرين والمعوزين. وكما يقول مينتزبيرق (١٩٨٣م)، يمكن أن نبحث عن القوة داخل المنظمات وحولها.

في هذا الفصل سوف نناقش طبيعة القوة داخل المنظمات، وسوف يكون أكثر التركيز على كيفية تطور علاقات القوة مع مرور الوقت، والقوة ظاهرة محيرة جداً. فمن جهة، القوة ثابتة بل ذات ثبات دائم. وأولئك الذين يملكون القوة لديهم الموارد ليحافظوا على أنفسهم في مراكز القوة. ومن ناحية أخرى، وكما بينت الأحداث في أوربا الشرقية والاتحاد السوفيتي في ١٩٨٩-١٩٩٠م، يمكن أن يطاح بالقوة المتحصنة وبسرعة مروعة.

وهناك عدة أساليب يمكن من خلالها توزيع القوة في المنظمات. ففي الفصل الثالث، بينت مناقشتنا للمركزية أن القوة يمكن أن تتركز في أيدي أفراد قلائل أو أن تشتت في داخل المنظمة. وقد قدم لنا مورقان (١٩٨٦، ص ١٤٥) تصنيفاً مكوناً من ست نقاط حول علاقات القوة في المنظمات والتي أرى أنها مفيدة هنا كمدخل للموضوع.

أولاً، يمكن أن تكون المنظمات أوتوقراطية، بحيث تكون القوة بأيدي فرد أو مجموعة صغيرة وبسيطرة مطلقة. ثانياً، يمكن أن تكون المنظمات

بيروقراطية، بحيث تكون اللوائح مكتوبة وعلاقات القوة محـــددة بوضـــوح. ثالثاً، يمكن أن تكون المنظمات تكنوقراطية، حيث تحكم المعرفــــة والخـــبرة النظام. رابعاً، يمكن أن يكون قيادة ثنائية أو متوازية، حيث تشارك أحـــزاب المعارضة في المنظمة في نظام الحكم. خامساً، هناك ديمقراطيـــة التمثيـــل، حيث يتم انتخاب ممثلين (ضباط) ويخدمون في مدة محددة أو يخدمون لفـترة أطول ما دام هناك رغبة من العاملين ليبقوا ممثلين لهم. وأخيراً، يمكـــن أن تكون هناك ديمقراطية مباشرة، حيث يشارك كل واحد ويكون من حقـــه أن يحكم. هذا النظام تمتاز به كثير من الشركات التعاونية كما يمتاز به نظـــام الكبيوتزم الإسرائيلي. وكما يشير مورقان، كثير من المنظمات عبارة عـــن خليط أو مزيج من عدد من الأنواع، مع وجود عناصر لأكثر من شكل مـــن أشكال الحكم. لكن البيروقراطية هي النظام السائد والمعروف فـــي أوســـاط المنظمات وسف تكون محط تركيزنا هنا.

طبيعة القوة في المنظمات:

يمكن تعريف القوة عادة بسهولة، فكثير من البحوث التي أجريت حـــول مفهوم القوة تتفق بشكل عام على أنها عبارة عن علاقات بين شـــخصين أو أكثر بحيث يتأثر سلوك أحدهم بسلوك الآخر، ويعرف عالم السياســـة داهـــل (١٩٥٧م) القوة كالتالي: "أ" "يملك القوة والتأثير على "ب" إلـــى حـــد أن "أ" بإمكانه أن يجعل "ب" يعمل شيء ما لن يعمله "ب" لو لا ذلك التأثير مـــن "أ" (ص ص، ٢٠٢-٢٠٣) . (للمزيد من الإيضاح حول القوة، انظر بابيرستيدت ١٩٥٠م، بلاو ١٩٦٤م، كابلان ١٩٦٤م، وفيـــبر ١٩٤٧م، ص ص ١٥٢-

١٩٣). هذا التعريف البسيط هو جوهر مفهوم القوة. كما ينطوي على نقطة مهمة كثيراً تغفل: وهي أن متغير القوة هو متغير (علائقي ذو علاقة بمتغيرات أخرى، فالقوة لا معنى لها مالم تمارس أو تتم ممارستها. فالشخص أو المجموعة لا يمكن أن يكون لهم قوة وهم في معزل عن الآخرين، فيجب أن تكون لها (القوة) علاقة ببعض الأشخاص الآخرين أو التجمعات البشرية. كما أن هناك عنصراً مفقوداً في تعريف داهل وهو أن علاقات القوة تستلزم أكثر من قوة بين الأشخاص. ففي حالة المنظمات، من المهم أن يؤخذ في الاعتبار علاقات القوة بين الأقسام. وسوف نفحص العلاقات البين-تنظيمية من وجهة نظر القوة في مرحلة متأخرة من التحليل. كما أننا سبق وأن ناقشنا قوة المنظمات في المجتمع. فالقوة إذاً عملية جوهرية في كل مستوى من مستويات التحليل (على مستوى الأشخاص، على مستوى الأقسام، على مستوى المنظمات، وعلى مستوى المجتمعات).

علاقات القوة:

الجانب العلائقي من القوة تطور على وجه التحديد في تعليقات أميرسون (١٩٦٢م) على أهمية علاقات الاعتماد (على الغير سواء منظمات أو أفواد) في المجموع الكلي للقوة. ويقترح أميرسون أن القوة تكمن ضمنياً في اعتماد الآخرين"، بمعنى آخر، أن الأطراف الذين يكون بينهم علاقة قوة اقتصادية، اجتماعية، سياسية ... إلخ) يرتبطون ببعض عن طريق اعتماد كل منهم على الآخر.

تستلزم العلاقات الاجتماعية روابط من الاعتماد التكافلي بين الأطراف، فمثلاً، يعتمد "أ" على "ب" إذا كان يطمح إلى أهداف أو إشباع حاجات يتم

تحقيقها عن طريق تصرفات ملائمة من ناحية "ب"، وبفضل الاعتماد التكافلي، فإنه من الضروري لكل طرف أن يكون باستطاعته السيطرة أو التأثير على سلوك الطرف الآخر. وفي نفس الوقت، تملي هذه الروابط من الاعتماد التكافلي أن كل طرف في أي مركز، إلى درجة ما، أن يضمن أو يرفض، يسهل أو يصعب، إشباع الطرف الآخر. لذلك يبدو أن القوة للسيطرة على أو التأثير على الآخر تكمن في السيطرة أو التحكم في الأشياء التي يرغبها ذلك الآخر، والتي يمكن أن تتراوح بين موارد البترول إلى الدعم الذاتي، نظراً للعلاقة محل السؤال. (ص ٣٢).

ومن السهل رؤية أو ملاحظة الاعتمادية في المنظمات، والتي بطبيعتها تتطلب الاعتماد التبادلي للموظفين وللوحدات الصغيرة (انظر بيكاراخ ولولر، ١٩٨٠م). كما أن من السهل أيضاً رؤية علاقات القوة. ويذكر وامسلي (١٩٧٠م) أنه في المنظمات ذات البيروقراطية العالية، "تميل القوة أو السلطة لأن تكون هرمية: كل مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة يملك القوة الضرورية للقيام بمسئولياته، والمستويات العليا في الهرم الإداري تملك قوة أكبر نظراً لما تتمتع به من معرفة عن المنظمة و/ أو خبرات عملية عالية" (ص ٥٣). ويعتمد تصميم هذه الأنماط من المنظمات على متغير القوة، حيث القصد هو ضمان أن يملك كل مستوى في المنظمة قوة مناسبة. وعند بروز موضوع ما خارج نطاق صلاحيات شخص ما في مستوى معين، يتم رفعه إلى مستوى أعلى في المنظمة حتى يصل إلى المستوى الذي يمكن أن يتخذ القرار بخصوص ذلك الموضوع. وبالطبع، وقليل من المنظمات تعمل على

تحقيق هذا النمط المثالي، نظراً لأن ترتيبات القوة تتأثر بأنماط غير رسمية تكونت على مر الوقت كما تتأثر بالفروق الفردية في ممارسة الصلاحيات أو القوة المتاحة في مكتب ما، وعلى الرغم من ذلك، وفي منظمات عديدة، تكون علاقات القوة موضحة جداً ويتم اتباعها، كما أنها واضحة للعيان لكل من يدخل المنظمة.

وعلى الرغم من أن القوة في مواقف كالتي ذكرت أعلاه يمكن رؤيتها وتحسسها بسهولة، إلا أنه في مواقف أخرى تكون القوة مغمورة. ففي بعض الأحوال - يكون من الصعوبة جداً أن تميز. فعند نشوء أو حدوث ظروف غير متوقعة، يكون من الصعب جداً أن تقرر بالضبط كيف ولا أين يمكن ممارسة القوة، وفي تحليل لمواجهة الطلاب مع الإداريين في الجامعة في الستينات، يرى بوكهر (١٩٧٠م) الرواية التالية:

وفقاً لإفادة الطلاب، أكد العميد أن "لا أحد في الجامعة يملك صلاحية التفاوض مع الطلاب ..." من الواضح أن شخصاً ما في الجامعة يصنع سياسة القرارات" تقول الإفادة، "وحتى يتقدم شخص رسمي، نعتبر الوضع الراهن رفضاً لمناقشة مطالباتنا" (ص ٣).

في الوضع المذكور أعلاه، لا الطلبة ولا إداريي الجامعة مكان السؤال يمكنهم إيجاد مكتب أو فرد يملك القوة للتفاوض مع الطلاب. ونظرة الطلاب أن هذا يتضمن رفضاً للتفاوض وهى نظرة ليست دقيقة بالكامل. هذا النمط من الأحداث لم يحدث من قبل، وليس هناك بكل تأكيد طريقة أو أسلوباً يعد من قبل للتصرف في مثل هذه الظروف لأن علاقات القوة لم تحدد بعد.

ويذكر وامسلي (١٩٧٠م) أنه في مثل هذه الظروف، تكون القوة "متغير، ظرفي أو ذو علاقة بموضوع محدد، محاطة بالتحقق والموازنة، علاقة تبادلية، توظف عادة التفاوض والإقناع وتوجد عادة في الائتلافات المتغيرة" (ص ٥٣).

القوة شيء حقيقي في الحياة الجامعية كما هي في حياة الشركة، حتى لو اتخذت شكلاً مختلفاً أو تم التعبير عنها بطرق مختلفة. في الأوضاع التي تحدث داخل الحرم الجامعي مثل المواجهات بين إدارة الجامعة والطلاب، تم اكتشاف أمور وعلاقات لم تكن جزءاً من نظام القوة السابق للأحداث. ونظرا لأنه تم إدخال مزيد من القوة إلى النظام عند عمل الترتيبات للتحكم في مثل هذه الأحداث لو حدثت في المستقبل، نرى أنه ليس هناك كمية محددة من القوة في النظام صالحة للاستعمال لكل الأوقات، فكمية القوة يمكن أن تتقلص ويمكن أن تزيد.

وكما اقترحنا سابقاً، تملك الأقسام والوحدات الصغيرة كميات متفاوتة من القوة. فبيرو (١٩٧٠أ)، مثلاً، في دراسته لشركات صناعية، وجد أن أقسام المبيعات كانت تعتبر أقوى الوحدات في المنظمات التي شملتها الدراسة. فمنسوبي الأقسام الأخرى (غير أقسام المبيعات) ينظرون إلى أقسام المبيعات على أنها أقوى الأقسام في أي منظمة ويتصرفون تبعاً لذلك.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الأصول الإدارية لكبار المديرين التنفيذيين وعملت هذه الدراسات انطلاقاً من اعتقاد أن أصول المديرين التنفيذيين الإدارية هي مفتاح للتعرف على موقع أو مكان القوة الإدارية في

المنظمة. وقد وجد بريست وروثمان (١٩٨٥م) أن المحامين (اثنان من أقسام قانونية) كانوا (ممثلين بشكل غير متكافئ مع بقية التخصصات) بين المديرين التنفيذيين للمنظمة مما يدل على امتلاكهم لقدر كبير من القوة. ويعزو الباحثان ذلك التمثيل إلى الصعوبات القانونية التي تواجهها المنظمة. وفي تحليل تاريخي للفترة ما بين ١٩١٩-١٩٧٩م، يذكر فليجستين (١٩٨٧م) أن المقاولين أو الناس الذين أتوا من خلال أقسام التصنيع هيمنوا على رئاسات الشركات في العصور الأولى من هذا القرن. أما العصور الوسطى فخضعت فيها رئاسات الشركات لأناس أتوا من أقسام المبيعات والتسويق. وفي العصور المتأخرة، هيمن على رئاسات الشركات أناس أتوا من الأقسام المالية. والفروق في نتائج الدراسة هنا (محامون مقابل الماليين) هو بدون شك بسبب الفروق في عينات الشركات التي شملتها الدراسة. والنقطة المهمة هنا هي أن إغفال علاقة القوة بين الإدارات بالنظر فقط إلى علاقات القوة بين الأشخاص يحجب جانباً مهماً من القوة التنظيمية.

وهناك جانبان آخران مهمان. أولاً، القوة حركة، أي أنها شيء يستعمل أو يمارس، وغالباً يتم إغفال الجانب الحركي من القوة في تحليل ظاهرة القوة يكون التركيز على نتائج حركة القوة. هذه النتائج تأخذ أشكالاً متعددة، بما في ذلك الإذعان أو الصراع، لكن جهد القوة هو الذي يهمنا هنا. ويذكر بيقورت وهاميلتون (١٩٧٤م) أنه لكي تظهر القوة، يجب على الناس أن يمارسوا القوة بوعي ذاتي حتى يشعروا الآخرين بأنهم على علم ووعي بما هو مطلوب منهم. النقطة الثانية هى أن المتأثرين بالقوة لهم دور مهم في معرفة

ما إذا كانت حركة القوة قد وقعت أم لا . فلو فسر المتأثرون بالقوة حركة ما بأنها حركة قوة، فسوف يستجيبون على ذلك الأساس، بغض النظر عن كون مستخدم القوة قصد حقيقة استخدام القوة أم لا.

أنماط القوة:

إلى هنا ونحن نناقش القوة على أنها مفهوم أحادي، إلا أن هناك دراسات وأبحاث عديدة حول التمييز بين أنماط القوة. وربما يكون تصنيف فيبر (١٩٤٧م) هو الشائع وكثير الاستخدام. ويفرق فيبر بين القوة والسلطة. فالقوة تتطلب إكراهاً أو إجباراً وهي عامل مهم فقط كعملية داخل المنظمات في حالات مثل مخيمات عمل الرقيق، بعض المسجونين بعض المدارس، وهلم جرا. أما السلطة فهي شكل من أشكال القوة التي لا تتطلب الإجبار، بل تستلزم السمع والطاعة بغض النظر عن منطقيتها. فالتوجيهات والأوامر يتم اتباعها وتنفيذها لاعتقاد أن من الواجب اتباعها. والطاعة أو الإذعان اختياري وليس إجبارياً وهذا يتطلب شيوع نظام القيم بين منسوبي المنظمة، كما يذكر سكوت (١٩٦٤م)، وهذا هو الحاصل عادة.

من المفيد في هذه الحالة التفريق بين السلطة والتأثير (باكاراخ و لولير، ١٩٨٠م). فالسلطة تستلزم أو تتطلب الخضوع لنظام القوي بمجرد دخول الواحد إلى المنظمة، بينما التأثير عبارة عن وضع يتم فيه صنع القرار، شعوريا أو لا شعورياً، في نفس الوقت الذي يصدر فيه الأمر من صاحب القوة. وعندما يصبح الشخص المقنع معروفاً، بمعني أن يكون دائماً مقبولا تضفي عليه الشرعية بواسطة المستقبلين، فإن ذلك المقنع تكون له سلطة.

ويفرق فيبر (١٩٤٧م) أيضاً بين أنواع السلطة، مطوراً تصنيفه المعروف للسلطة التراثية، الكرزماتية، والشرعية. والسلطة الشرعية هي نمط معظم علاقات القوة في المنظمات الحديثة، وتستند على الاعتقاد في حق أولئك الذين في مراكز أعلى في تملك قدراً أكبر من القوة أكثر ممن هم أسفل منهم. السلطة الكرزماتية تأتي من الحب الشديد لأناس معينين يملكون القوة وتستند هذه القوة على خصائصهم الشخصية. وهذا النمط يوجد بكل تأكيد في المنظمات الحديثة، وهو يمكن أن يكون مفيداً أو ضاراً. فإذا استطاع شخص ما في مركز السلطة أن يبسط قوة شرعية من خلال ممارسته للسلطة الكرزماتية، فسوف يكون له قوة على من هم دونه أكثر مما تخوله لوائح المنظمة. ولو أن أداء العاملين زاد (واصفين في اعتقادنا أن زيادة أدائهم مفيدة لهم هم أيضاً)، فإن تلك الإضافة (إضافة أو زيادة الأداء) مفيدة بلا شك. إنما، من ناحية أخرى، لو كانت السلطة الكرزماتية توجد في أشخاص خارج نطاق نظام السلطة الرسمي، فإن ذلك يكون مصدر تهديد للمنظمة.

الشكل الثالث، السلطة التراثية، تستند على اعتقاد في النظام التراثي القائم ويمكن أن تمثل بنظام الحكم الملكي. آثار هذا الشكل من السلطة يمكن أن توجد في منظمات يكون منشئها (منشئ تلك المنظمات) أو الشخص المهيمن عليها ما زال موجوداً كما يعكس ذلك عبارات "الرجل الكبير يريدها بهذا الشكل" وعندما تنفذ رغبات "الرجل الكبير". ويمكن أن نمثل هنا بالكنيسة الكاثولويكية الرومانية نظراً لأن السلطة التراثية ممثلة بوضوح بنظام الباباوات، كالادينالات، والأبرشيات، وهلم جرا.

وقد أضاف كل من دورنبش وسكوت (١٩٧٥م) شيئاً جديداً لفهمنا للسلطة، فقد وجدا أن السيطرة في المنظمات كانت تستند على عملية التقويم.

فالشخص الذي يقيم عمل شخص آخر تكون له سلطة عليه. وتكون للسيطرة عن طريق التقييم أثر كبير عندما يعتقد الأشخاص المقيّمون أن التقويم مهم، رئيسي بالنسبة لعملهم، ولديهم القابلية لأن يتأثروا بنتائج جهدهم (المقيم). فإذا اعتقدوا بأن التقييم صحيح، فسوف يكونون محكومين بعملية التقييم. ويذكر دورنبش وسكوت أيضاً أن السلطة يمكن أن تأتي من أعلى أو من أسفل الهرم التنظيمي. ففي الهرم متعدد المستويات، يمنح الناس في مواقع التقييم الآخرين الشرعية من العاملين معهم ومن رؤسائهم أساسات ومصادر القوة.

أسس ومصادر القوة:

ومن مصادر القوة القدرة على المكافأة أو الإجبار، والشرعية، والخبرة، والعمل كمرجع لمستقبلي القوة أو الواقع عليهم تأثير القوة (اتزيوني ١٩٦٢م، فرنش ورافن ١٩٦٨م). بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تحديد القدرة على الوصول إلى المعرفة (باخارتش ولولر) والصلات العائلية (ألين وباتيان ١٩٨٢م) كأسس للقوة. وحتى يكون هناك قوة لشخص ما في موقف ما، يجب أن يكون الأساس الذي تقوم عليه القوة ذا قيمة لمن يقع عليه تأثير القوة.

ويذهب باخارتش ولولر (١٩٨٠م) إلى أبعد من ذلك لوضع فرق إضافي فيذكران أن هناك أربعة مصادر للقوة في المنظمات، وقد استخدما مفردة "مصادر" ليشيرا إلى الأسلوب الذي بواسطته تصل الأطراف إلى السيطرة على أساسات القوة. والمصادر هي : (١) المكتب أو المركز في الهيكل التنظيمي، (٢) خصائص شخصية، مثل الكاريزما، (٣) الخبرات والتي

تعامل كمصدر وكأساس للقوة، نظراً لأن الأفراد يجلبون الخبرات معهم إلى المنظمة من خلال ميكانزمات مثل التدريب الاحترافي، والذي يتحول إلى أساس قوة في مرحلة معينة من المزمن و (٤) الفرص أو اجتماع العوامل التي تعطي الأطراف الفرصة لاستغلال قواعد قوتهم.

هذه المصادر للقوة تستخدم في حالات قوة السلطة والتأثير، والتي في المقابل تستغل قواعد أو أسس القوة التي سبق أن حددناها أعلاه. إذا، أي شخص أو أي وحدة في أي منظمة يملك مصدراً للقوة، مثل المركز الوظيفي الذي عن طريقه تمارس القوة في شكل سلطة أو تأثير. ويستفيد الأقوياء، عند ممارستهم للقوة من أسس القوة المتوفرة في وقت الممارسة. وبهذا الشكل لايمكن استخدام أسس القوة ما لم يحصل مالكو القوة أولاً على المصدر المناسب لها. وهذا يجعل الأمر أكثر تعقيداً حيث إن في بعض الحالات تكون ممارسة القوة تتعلق بموضوع محدد، بينما في حالات أخرى يكون عاماً (اينز ١٩٨٩م). فمثلاً، رئيس الجامعة التي أعمل بها لديه قوة عامة أو شاملة بموجب منصبه كمدير للجامعة، لكنه يخضع أو يرضخ لخبرات مدير صيانة المباني والحدائق فيما يتعلق بتوقيت إزالة الثلوج في فصل الشتاء.

علاقات القوة الأفقية:

إن من السهل استيعاب مفهوم القوة كعلاقة رأسية في المنظمات، لكن البعد أو المحور الرأسي ما هو إلا جزء وحيد من علاقات القوة في المنظمات. فكما رأينا سابقاً في مناقشتنا لتباين قوة الإدارات، تمارس القوة أيضاً على طول المحور الأفقي في المنظمات. فالعلاقات بين الإدارات، خط الموظفين، وعلاقات المحترفين بالمنظمة كلها علاقات أفقية في المنظمات.

مفردة "علاقات القوة الأفقية" قد تضلل الفهم. فإذا كان لأطراف العلاقة نفس الكمية بالضبط من القوة، فإنه بمجرد حصول أحد الأطراف لقوة إضافية على حساب الطرف الآخر، يتحول الوضع من علاقة قوة أفقية إلى علاقة قوة رأسية. لكن اهتمامنا هنا ينصب على علاقات بين وحدات وأشخاص يملكون مراكز متصلة ببعضها وهذه العلاقات هامشية وليست رئيسية. في هذه العلاقات الجانبية، يمكن أن يصبح متغير القوة جزءاً رئيسياً من العلاقة الكلية داخل المنظمة. إن من الواضح أن القوة لن تدخل بين العلاقات إذا لم يكن لدى الأطراف سبب لمحاولة التأثير على سلوك بعضهم البعض. ومع ذلك، سوف يدخل متغير القوة لا محالة في تلك العلاقات عندما تبرز مواضيع مثل: توزيع الميزانية، حصص الإنتاج، الأولوية في تأمين الموظفين للإدارات، وأمور أخرى.

علاقات صف بالموظفين:

علاقات القوة الأفقية أو الجانبية سبق أن ناقشها دالتون (١٩٥٩م). وربما عرف بمساهمته في تحليله للصراع بين صفوف الموظفين. فقد وجد دالتون أن أولئك الموظفين كانوا في صراع دائم في أماكن عديدة. ويميل أولئك الموظفون لأن يكونوا صغاراً في السن، يحملون تعليماً نظاميا، مهتمون أكثر بأن يكون لباسهم وسلوكهم مناسباً. وذو توجه نظري أكثر من صف المديرين في المنظمات التي تمت دراستها. وهذا هو مصدر الصراع، كما أنه أيضاً جزءاً من علاقات القوة. ويبرز معنى القوة بالإضافة إلى أهميته في حالات الصراع الحقيقية، عندما يحاول الموظفون تطبيق أو تفعيل أفكارهم (قوة الخبرة).

كما تبرز القوة أيضاً بشكل كبير في طموحات الناس المعنيين، ويفترض دالتون أنه لكلا مجموعتي المديرين تطلعات إلى مزيد من الدخل والترقيات، والقوة في المنظمة، وهلم جرا. ففي المنظمات التي تمت دراستها يتحكم الموظفون في عملية الترقية، لكنهم في نفس الوقت، يخشون من أن يضع المديرون تلك العمليات تحت مراقبة صارمة كأن تصبح أوتوماتيكية. في هذه الحالة مثالاً لنوعين مختلفين من القوة كجزء من علاقة قوة واحدة. والنتيجة سلسلة من الصراعات بين الموظفين والمديرين والتي ينظر إليها، من خارج المنظمة، على أنها مكلفة لها (للمنظمة). فهناك تسرب كبير نسبياً في أوساط الموظفين بسبب شعورهم بأنهم يراوحون في أماكنهم في المنظمة. فالمديرون يستاؤون من الموظفين، والعكس صحيح.

ولتحقيق شيء يجب على المديرين أن يحققوا شيئاً من تعاون الموظفين مما يتطلب تقديم تنازلات للموظفين عن طريق عدم المغالاة في مطالبتهم بالكثير من المهام الصعبة، والتغاضي عن النشاطات التي لا تتوافق مع المعايير الصارمة، وبشكل عام لعب دور ثانوي في التعامل مع الموظفين. وإذا لم يتم اتباع هذا الأسلوب، فإن توجيهات وتعليمات المديرين يمكن أن تمر من غير أن يعبأ بها وهذا في المقابل سيجعل إنتاجيتهم صفر في ذلك الوقت، ومن ثم فإن انتماءهم العام للمنظمة يصبح مشكوكاً فيه. وهذا بالطبع ليس حالة نادرة.

وقد درست تفاعلات المديرين مع الموظفين في منظمات تصنيعية. نفس التفاعلات يمكن أن توجد في المدارس، حيث يمثل المدرسون صف

الموظفين ويمثل إخصائي المناهج المديرين. إلا أنــــه مـــن المؤســـف قلـــة الدراسات التي تناولت علاقات المديرين مع الموظفين منذ دراسة دالتون، إلا أن جاكل (١٩٨٨م) تعرض لموضوع علاقة المديرين مع الموظفين بطريقـــة مختصرة أو بشكل عارض في تحليله لتطـــــور معنويـــات المديريـــن فـــي الشركات. وعلى أية حال الموضوع لا يزال حياً ويحتاج إلـــى مزيـــد مـــن البحث.

علاقات المحترفين بالمنظمة:

لقد اختفي تحليل العلاقات بين المديرين والموظفين بشـــكل كبـــير مـــن الأدبيات وحل مكانه التركيز على العلاقات بين المحترفين أو المتخصصيـــن والمنظمات التي يعملون بها.

ومن الملاحظات الشائعة في المناقشـــات حـــول وضـــع المحـــترفين أو المتخصصين في المنظمات أن قوة نظام "المكافآت" بالنسبة لهم يعـــد أكـــثر تعقيداً منه بالنسبة لمنسوبي المنظمة الآخرين. فالمحترفون أو المتخصصـــون يرغبون عادة في نفس أنواع العوائد والمكافآت التي تعطـــى لغـــيرهم مـــن الموظفين الآخرين في المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنقود والعوامـــل الذاتيـــة الأخرى، إلا أنهم أيضاً يتطلعون إلى الإشادة من نظرائهم المتخصصيـــن أو المحترفين مثل: المحامون الجيدون، العلمـــاء، والاستشـــاريون، وغـــيرهم. بالإضافة إلى ذلك يتم تقييم عملهم عادة بواسطة أشخاص ليسوا متخصصيـــن وليسوا في نفس المجال. وهذا هو الواقع في حالات عديدة، حتى لـــو كـــان المقيّم في مركز إداري، عضو في نفس التخصص. فمثلا، يرغب أي عـــالم

بحوث في أي منظمة أن يعمل تحت إشراف عالم آخر سبقت ترقيته إلى وظيفة إشرافية في مجال البحوث. لكن كون هذا الأخير يعمل الآن في وظيفة إدارية فإن ذلك يعوقه عن متابعة التطورات الجديدة في مجال العلم (علم البحوث)، كما أن كثرة تدفق المعلومات يصعب معها إلمام العلماء بكل ما يحدث.

ومع أن المنظمة تهتم بضبط عمل كل منسوبيها، إلا أن الأمر في غاية الصعوبة بالنسبة لضبط عمل المحترفين أو المتخصصين. فلو حاولت المنظمة أن تمارس الضبط المشروع عن طريق التسلسل الهرمي، فإن من المتوقع أن يقاوم المتخصصون أو المحترفون تلك الوسيلة من الضبط. ولو أحالت عملية ضبط ومراقبة عمل المتخصصين أو المحترفين إلى محترفين آخرين، فإن المنظمة لا تفقد السيطرة فقط، بل تصبح غير متأكدة عما إذا كان المحترفون أو المتخصصون يعطون، للمنظمة ما تتوقعه منهم بالضبط. ويتم حل هذه المعضلة عادة بإتاحة الفرصة للمتخصصين أو المحترفين بأن يضبطوا عملهم بأنفسهم، مع وجود زميل متخصص أو محترف (مثلاً، مسؤول عن بحوث، يكون مسئولاً عن عمل تلك الوحدة كمجموعة، هذه الطريقة تتيح للمتخصصين أو المحترفين لأن يعملوا في وضع أقل صرامة إلا أنه يجعل المنظمة تعتمد على المحترفين.

ويتأثر عادة نظام المكافآت في مثل تلك الحالات، فبدلاً من ترقية المتخصصين أو المحترفين عن طريق ترفيعهم إلى مراكز أعلى في النظام الإداري، تقوم المنظمة بتطوير ما يسمى "بالسلالم المزدوجة" للترقيات،

وبذلك يمكن للمتخصصين أو المحترفين أن يتقدموا أما بترقيتهم بالطريقة التقليدية أو بالبقاء في وحدتهم المتخصصة وفي نفس عملهم، لكن بزيادة رواتبهم. (ولمعرفة النقد الموجه لهذه الطريقة، انظر أرقايرز ١٩٦٩م). ويحصل المتخصصون أو المحترفون على مكافآت إضافية من خلال النشر والمشاركة في مجالات تخصصاتهم كالمؤتمرات العلمية والحلقات وغيرها. ويمكن للمنظمة أن توفر مثل هذه الحوافز للعاملين فيها من المتخصصين. وكلما أصبح المتخصص معروفاً في حقل تخصصه كلما زادت قوته، وفي نفس الوقت، تبقى المنظمة تملك القوة عن طريق توفير نظام المكافآت ككل.

هذه المناقشة تطرقت لوسائل يمكن من خلالها إيجاد حل لموضوع القوة. لكن من الواضح، وفي حالات كثيرة أن القضية لم تحل وأن المتخصصين في صراع مع باقي منسوبي المنظمة. فغالباً ما يشعرون بأن المنظمة تتدخل في عملهم من خلال لوائح وتعليمات غير ضرورية أو أن جهودهم في المنظمة لا تجد الاهتمام والمكافأة المناسبين. ويمكن أن ينظر منسوبو المنظمة الذين لهم اتصال بهؤلاء المتخصصين على أنهم غير عمليين وبعيدين عما هو مهم في الحقيقة بالنسبة للمنظمة، علاقات القوة الجانبية هذه من المحتمل أن تزداد، نظراً لان المتخصصين وخصخصة المهم أصبحت وبشكل متزايد مهمة للمنظمات من كل الأنواع.

نوع آخر من علاقات القوة الجانبية والذي يشمل عادة المتخصصين هو القوة الناتجة عن الخبرة. فنظراً لعدم وجود تعريف عالمي للحقيقة الاجتماعية أو التنظيمية فمن المتوقع أن يختلف الخبراء حول ما هو جيد، أو عقلاني، أو

قانوني، أو عملي بالنسبة للمنظمة. وعند محاولة جمع وجهات نظر المحاسبين والمحامين وعلماء البحوث والمستشارين الإداريين، والمديرين التنفيذيين، حول مسألة معينة، يلاحظ عدم الاتفاق على وجهة نظر واحدة. حتى لو كان ذلك بعد سلسلة من المناقشات الجادة. وكلما زاد مستوى التدريب والخبرات في المنظمات، زاد اختلاف وجهات النظر، وكلما أصبحت قوة الخبرة مصدراً للصراع في المنظمات، ويستمر المتخصصون في المنظمات في سعيهم للحصول على مزيد من القوة (هيج ١٩٨٠م).

<u>الاتحادات والائتلافات:</u>

في دراسته المتميزة للمنظمات الصناعية، وجد دالتون (١٩٥٩م) أن الاتحادات كانت عنصراً مهماً من نظام القوة. وأوضح دالتون أن المصلحة الذاتية الشخصية تأخذ شكل تكوين اتحاد بين أفراد من مختلف قطاعات المنظمة. وتتكون الاتحادات لتدافع عن أعضائها في مواجهة التهديدات الحقيقية أو المتصورة لأمنهم الوظيفي المتمثلة في تركيب أجهزة أوتوماتيكية أو عن طريق إعادة التنظيم للمنظمة. وتتشكل الاتحادات لتحقيق بعض الأهداف، مثل الحد من توسع الإدارة والذي ينظر له على أنه اغتصاب لقوة أحد أعضاء الاتحاد. ويوضح تحليل دالتون أن المنظمات مملوءة دائماً بحالات قوة شخصية بينية كلما تغيرت الأحداث والظروف على مرور الزمن. هذه الاتحادات ليست في حاجة، وفي الحقيقة لا تحتاج، أن تتبع في مطالباتها التسلسل الهرمي التنظيمي القائم أو النظام الأفقي.

الاتحادات يمكن أن يكون أساسها وجود التمايز داخل المنظمات. ويذكر مينتزبرغ (١٩٧٩م) أن الناس الذين يعملون في الأقسام المختلفة للمنظمة

يتعاملون مع معلومات تختلف في نوعيتها من قسم لآخر. فمندوب المبيعات، ومدير المبيعات، ونائب التسويق كلهم يعملون في نفس المجال تقريباً، لكنهم يتعاملون مع معلومات في أوقات مختلفة ومع أناس مختلفين. وتختلف مهام مندوبي المبيعات عن مهام الموظفين الإداريين مع أنهم كلهم في نفس المستوى الوظيفي (فكلهم يشغلون وظائف تنفيذية) ومع أنهم يختلفون في طبيعة المهام إلا أنهم يمكن وبكل تأكيد أن يشكلوا اتحاداً على أساس أنهم كلهم موظفون.

بعض تحليلات القوة في المنظمات انصبّ تركيزها على تشكيل الائتلافات بين الأفراد وبين الجماعات (باخاراتش ولولر ١٩٨٠م، بفر ١٩٨١م). وتتشكل الائتلافات عندما تتطلع الأطراف إلى زيادة مصالحها المشتركة. وتتطلع الائتلافات عادة إلى الضغط على ائتلافات أخرى لتحقيق مصالح إضافية لصالحها. ويفترض تحليل الائتلافات أن المنظمات التي تتشكل فيها الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حلفية وتحولات في توازن القوة. ويقترح بفر (١٩٨١م، ص ٣٧) أن عوامل مثل العمر، مركز الشخص الإداري في المنظمة، الخلفية العلمية، مدة بقائه في المنظمة، والقيم الشخصية كلها عوامل تؤثر على تشكيل الائتلاف، هذه العوامل يمكن أن تقود الفرد أو الجماعات إلى الانضمام إلى ائتلافات مختلفة، حسب الموضوع الذي يتشكل الائتلاف من أجله.

إن تحليل الاتحادات والائتلافات يمكن أن يقود الواحد إلى أن يرى المنظمات "كفسيفساء خادعة من الاتحادات المتصارعة وسريعة التغير، التي

تخترق الولاءات الإدارية والتقليدية" (ماوزليس ١٩٦٧م، ص ١٥٩). وعلى الرغم من أن هذه النظرة لها ما يسوغها كتمحيص للنظر المبالغ فيه إلى المنظمات، إلا أنها ردة فعل مبالغ فيها. فالاتحادات والائتلافات لن تتشكل إذا لم يكن هناك قاعدة معروفة للتفاعل أو إذا لم يكن هناك بالفعل تفاعل بين أعضائها. فبدلاً من أن تتشكل الاتحادات والائتلافات عشوائياً يبدأ تشكلها مع بدء تأسيس المنظمة ثم يصبح منحرفاً عن نظام المنظمة. ولأن هذه الاتحادات والائتلافات يمكن أن تتشكل رأسياً وأفقياً لتحقيق مصالح شخصية وجماعية فإن ذلك يعكس تفاعل متغيرات القوة المستمرة داخل المنظمات: قوة الشك والاعتماد، وما بين الإدارات.

قوة عدم اليقين، والاعتماد، والقوة داخل الإدارات:

تحليل كروزر (١٩٦٤م) لمنظمات فرنسية يعطينا تصوراً آخر للقوة من المنظور الأفقي. فالإدارات في شركات التبغ التي تمت دراستها كانت في نضال من أجل القوة، حيث كان رجال الصيانة يملكون أكثر القوة نظراً لمعرفتهم بإصلاح الأجهزة الضرورية لعمليات الإنتاج. وفي المقابل كان عمال ومشرفو الإنتاج تحت رحمة عمال الصيانة ليقوموا بأداء عملهم. وهذا أعطى عمال الصيانة قوة كبيرة في المنظمة. ويقول كروزر:

عند توقف المكائن، تسري شكوك حول ما الذي سيحدث بعد ذلك في عالم يسيطر عليه اهتمام كبيرة بقيمة الأمان الوظيفي. ولذلك ليس مستغرباً، أن يكون لسلوك رجال الصيانة – الرجل الذي بيده التصرف في مثل هذه الظروف، والذي بأبعاده لتلك الشكوك يوفر للعاملين الأمان الضروري الذي

يبحثون عنه – أهمية قصوى بالنسبة لعمال الإنتاج، ومن ثم يحاولون إرضاءه على الدوام وبذلك يكون له التأثير عليهم. (ص ١٠٩).

وفي تحليله لمثل هذه الحالة، يذكر ماوزلس:

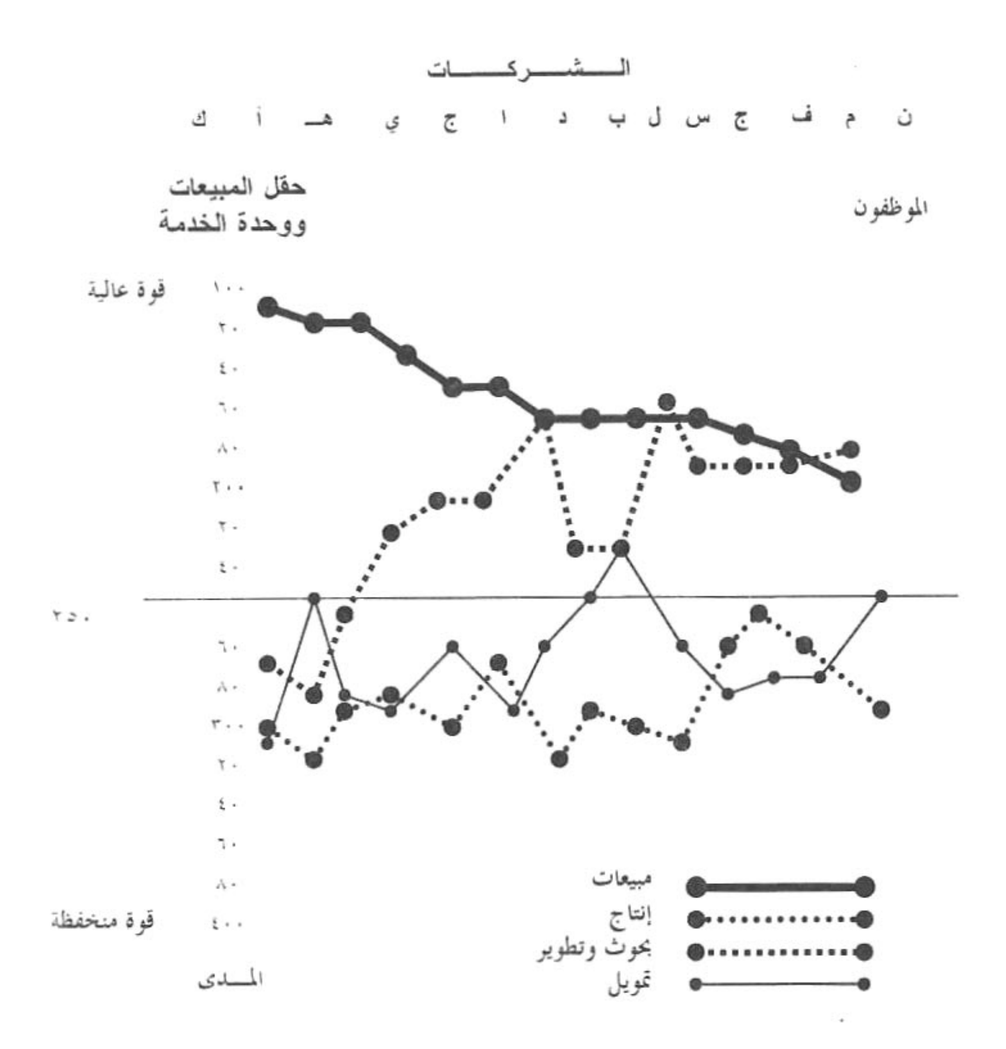
تكمن إستراتيجية تعزيز تفوق واستقلال الجماعة من كل تدخل مباشر واعتباطي من أولئك الذين في الإدارة العليا في التلاعب باللوائح. لكن كون اللوائح لا يمكن أن تنظم كل شئ ولا أن تلغي التدخلات الاعتباطية، تبرز دائماً حالات الشك والتي تؤلف النقاط الهيكلية الرئيسية والتي يصبح الصراع الجماعي حولها شديداً وتعود حالات من الهيمنة والتبعية إلى البروز مرة أخرى. وفي مثل هذه الحالات، فإن الجماعة التي تستطيع أن تتحكم في الثغرات غير المقننة بحكم مركزها في الهيكل المهني يكون لها التفوق الإستراتيجي والذي تستخدمه طبعاً لتحسين مركزها ولضمان مشاركة أكبر في العوائد التنظيمية. (ص ١٦٠).

هذا مثال حي على علاقة التبعية المتأصلة في وضع توازن القوى، فلو لم تكن أساساً بسبب خبرة رجال الصيانة في هذه الحالة، لما كان عمال الإنتاج معتمدين أساساً على أولئك الرجال. وعلى الرغم من أن دراسة كروزر يمكن أن تعتبر دراسة شاذة إلا أنها توضح كيف يمكن أن تصبح العلاقة الجانبية مبنية حول قوة الأطراف المعنية.

ويقدم بيرو (١٩٧٠أ) تمعناً آخر لدراسة هذا النوع من العلاقة. وكان بيرو مهتماً بشكل مباشر بقوة الإدارات المختلفة في المنظمات.

فباستخدام بيانات من (١٢) شركة صناعية جمعت كإجابات لسؤال، "من الجماعة التي تملك أعظم قوة؟" وجد بيرو أن الشركات كانت تهيمن عليها جميعاً بشكل ساحق إدارات المبيعات. هذه الهيمنة لإدارات المبيعات يبينها الشكل ٥-١. وعلى الرغم من عدم وجود الدليل لديه، يعتقد بيرو أن هذا هو الحال في معظم الشركات الصناعية في الولايات المتحدة. وكما سبق ذكره في بداية هذا الفصل، فقد وجد فليجستين (١٩٧٨م) إن إدارات المالية أخذت مكان إدارات المبيعات كقوة مهيمنة في المنظمات التجارية. لذلك سوف يبيّن الشكل ٥-١ صورة مختلفة تماماً لو كان سيرسم في وقتنا هذا.

ويخلص بيرو إلى أن الإدارة النشطة في أي منظمة تميل إلى أن يكون لها أكثر القوة، رابطاً تحليله بتحليل كروزر. ويذكر أن في أحد المنظمات التي كانت تركز على الإنتاج، كان باستطاعة إدارة الإنتاج أن تسيطر على إدارة الكمبيوتر، غزارة المخزون، وإدارات المشتريات. كما كانت في مركز يؤهلها لأن تصدر تعليماتها إلى قسم المبيعات لتخبره ما الذي يمكن وما الذي لا يمكن عمله تحت الظروف القائمة. هذه الوظائف نفسها يمكن أن تتم في قسم المالية، كما كانت الحالة في شركات أخرى، حيث تمرر إدارة المالية المعلومات على طول إلى إدارة المبيعات، وبذلك تعطي المبيعات قوة فوق إدارة الإنتاج. فالجمع بين وظيفة هامة واعتماد الأقسام الأخرى عليها يعطي إدارة المبيعات قوة في هذه المنظمات، وسوف نفحص الآن كيف تعمل هذه العوامل من منظور أوسع للقوة.



المصدر : كارلس بيرو " قوة الإدارة ومنظور في الشركات الصناعية " في كتاب ماير.ن.زالد ، القوة في المنظمات (ناشفيل ، تنسي : مطبوعات جامعة فاندربلت ،١٩٧٠م) ، ص ٦٤ .

نظرة حول القوة في المنظمات:

إلى هنا والنقاش وصفي بشكل كبير، متعاملون مع دراسات مختلفة حول أنواع علاقات القوة الرأسية والأفقية. في هذا الجزء سوف نحاول أن جمع (بعضاً) من تلك النقاشات مع بعضها في نظرة شاملة حول القوة في المنظمات.

كمية القوة:

الموضوع الأول هنا هو موضوع كمي، يتعلق بكمية القوة في أي منظمة. ويعالج لامرز (١٩٦٧م) هذه النقطة عندما كتب :" الحاصل أن المديرين والمرؤوسين في المنظمات يقومون في نفس الوقت بالتأثير على بعضهم بفاعلية أكثر وبذلك يكونون قوة مشتركة كمخرج لسيادة جيدة للمنظمة على مواردها التكنولوجية، الاقتصادية، والبشرية في خدمة أهداف معينة "(ص ٢٠٤). هذا التأثير المشترك هو حالة من قوة أكبر في المنظمة مما كانت عليه القوة قبل أن نتحدث عن هذا التكاتف بين القوتين.

فلو استخدمنا تصنيف فرينش وريفان لقواعد أو أساسات القوة، فمن الواضح أن كمية القوة في أي منظمة، وكذلك في أي موقف بين أشخاص، عبارة عن متغير كلما أدخل عناصر إضافية في علاقات القوة. وكمية القوة في أي منظمة تتغير مع مرور الزمن. وفي تلخيصه لسلسلة من الدراسات حول كمية القوة في المنظمات، يذكر تيننباوم (١٩٦٨م) أن توسع القوة:

يمكن أن يحدث في أي من الحالتين التاليتين، الأولى عندما يكون هناك توسع خارجي لقوة المنظمة في بيئتها، الحالة الثانية تتعلق بعدد من الحالات

الداخلية التي تصف (١) حالات بنائية تعمل أو تسرّع التفاعل والتأثير بين الأعضاء، و (٢) حالات زيادة رغبة الأعضاء في ممارسة الضبط وقابليتهم في نفس الوقت للإذعان لذلك الضبط. هذه الحالات يمكن أن ترتبط ببعضها في بعض المواقف. فمثلاً، مد سيطرة المنظمة إلى بيئتها قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات بشأن بعض الأمور في البيئة وتلك القرارات تتخذ في المنظمة وبذلك تزداد الكمية الكلية للقوة حيث إن التوسع في البيئة يتطلب اتخاذ عدد من القرارات من قبل منسوبي المنظمة. وفي الوقت نفسه، تؤدي زيادة الفرص لممارسة السيطرة داخل المنظمة إلى زيادة اندماج الأعضاء وانتمائهم للمنظمة. وبناءً عليه تزداد رغبتهم في ممارسة السلطة وتزداد كذلك قابليتهم للإذعان وتقَبل السيطرة. فالأعضاء، إذاً، وسيلة للسيطرة، ينخرطون في كثير من محاولات التأثير، وهم أيضاً أهداف للسيطرة، يوفرون فرصاً لكل منهم لممارسة السيطرة والتحكم. لذلك، فالتطورات الخارجية يمكن أن تؤثر على العمليات النفسية والاجتماعية داخل المنظمة مما يؤدي إلى مستوى أعلى من الضبط داخل المنظمة، تماماً مثل ما أن ارتفاع مستوى الاندماج لدى الأعضاء وارتفاع مستوى الضبط داخل المنظمة يسهم في قوة المنظمة، كما يسهم في قوتها في البيئة. (ص ص ١٤-١٥).

وجهة النظر القائلة بأن كمية القوة تختلف من منظمة لأخرى يجب ألا تؤخذ على الإطلاق. فأولاً، كمية القوة لا تختلف بشكل كبير من وضع لآخر. والعوامل التي تقود إلى زيادة أو نقص كمية القوة لا تكون عادة سريعة

ومفاجئة في تأثيرها – باستثناء أموراً مثل الكوارث، حيث تتغير كمية القوة بشكل جذري. وعموماً، التغييرات في كمية القوة تكون بالتدريج. التنبيه الثاني هو أنه في أي نقطة من الزمن تكون كمية القوة في أي منظمة ثابتة – لعبة الناتج الصفري. فلو أن شخصاً أو جماعة نالوا قوة، فإن شخصاً أو جماعة أخرى تخسر، أي أن أي مكسب لأي طرف من أطراف العلاقة هو خسارة بالنسبة للطرف الآخر. فالتصرفات التي يتم فيها استخدام القوة تتم داخل إطار كمية ثابتة من القوة. وهذا الإطار هو الذي يتأثر مع مرور الوقت.

عوامل تؤثر على توزيع القوة:

عندما يتحول التركيز من مناقشة كمية القوة إلى مناقشة الأسباب التي وراء توزيع القوة بالشكل التي عليه، فإن نقاطاً عدة تبرز. فقد وجد أن المقدرة على التغلب على الشكوك تسهم بشكل كبير في تباين القوة (هيكسون، بف، وفيايس ١٩٦٩م). فالتغلب على مشكلة الشك تعني أن أي وحدة تنظيمية تكون قادرة على التعامل مع بعض الأمور التي تهم المنظمة. فلو كان هم المنظمة مالياً، مثلاً، فإن الوحدة القادرة على جذب وتنمية الموارد سوف تكتسب قوة (سلانسيك وبفر ١٩٧٤م). ومن منظور جماعة أستون، يرتبط التغلب على الشكل بكل من تمركز الوحدة التنظيمية بالنسبة للمنظمة ككل وعدم إمكانية استبدالها. فالوحدات التي تستطيع أن تتغلب جيداً على الظنون وغير قابلة للاستبدال، وتتوسط انسياب العمل في المنظمة تزداد قوتها.

أحد الاختبارات التجريبية لهذا المدخل النظري بيّن أن ذلك ما يحدث في الواقع، لكن مع إجراء تعديل بسيط (هيكسون ورفاقه ١٩٧٤م). التعديل هو

أن بعض الوحدات التنظيمية تفوض صلاحية القيام بمهام مهمة جداً في المقام الأول. تلك الوحدات يمكن أن تزيد من قوتها بقدرتها على إنجاز تلك المهام بكفاءة. في مراحل أخرى، يمكن أن تنشأ القوة عندما تدخل الوحدات التنظيمية مواقع جديدة ومهمة، لأول مرة، وتتغلب على تلك الشكوك بشكل جيد، تكتسب مزيداً من القوة. كما وجد هامبرك (١٩٨١م) أساساً نفس النمط في تحليله لكمية القوة لدى المديرين التنفيذيين. فإذا تغلب المديرون على المطالبات التي تمليها عليهم البيئة التي تعمل فيها منظماتها، اكتسبوا قوة عالية. ويضيف أشر وشابيروا (١٩٨٨م) ملاحظة أن توسط انسياب العمل في المنظمة أهم بكثير من التوسط في المجال الواسع للمنظمة. كما وجد اينز (١٩٨٨م) أن تطابق القيم بين منسوبي وحدة العمل والمديرين في الإدارة العليا يسهم في قوة العمل.

يشير هذا المدخل إلى أن القوة تتغير باستمرار داخل المنظمات، كلما حصلت الوحدات أو الناس على قوة أو خسروها تبعاً لكيفية تغلبهم على الظنون. وبينما هو صحيح أن القوة جزء أساسي من مكونات أي موقف، إلا أن الزعم بأن القوة تتغير باستمرار هو زعم خاطئ لسببين. أولاً، لإغفال أهمية الهرم الإداري القائم ودرجة المركزية. فعلى الرغم من أن مدخل التغلب على الظنون مهتم بالعلاقات الأفقية للقوة، فإن علاقات القوة الرأسية لا يمكن تجاهلها. ثانياً، بمجرد أن تكتسب وحدات تنظيمية القوة بسبب نجاحها في التغلب على مشكلة الظن. سوف تحاول جاهدة للمحافظة على تلك القوة. وتعطي النجاحات السابقة الوحدة أو الشخص أفضلية مباشرة على

الوحدات والناس الآخرين لأنها سبق وأن كان لديها قوة، وتضاف هذه القوة الجديدة إلى كمية القوة السابقة. وفي الواقع، وجد بويكر (١٩٨٩م) أن الظروف البيئية القائمة أثناء إنشاء المنظمة وخلفية المقاول أو المنشئ للمنظمة تؤثر على المواقع الإدارية التي تعتبر فيما بعد مهمة جداً. هذه المؤثرات التاريخية تنقل عبر تاريخ المنظمة كـ "آثار للأحداث الأولية". ووجد لانتشمان (١٩٧٩م) أن المركز القوى السابق للوحدة هو المؤشر الرئيسي لقوتها اللاحقة.

ويمكن أن نرى أهمية قوة المركز الأصلي للوحدة في دراستين لقرارات توزيع أو تقسيم الميزانية لإحدى الجامعات. فقد وجد بفر وسلانسيك (١٩٧٤م) أن الوحدات القوية تحصل على موارد أكثر - الغني يزداد غنى والفقير يزداد فقراً. كما وجد كل من هيلز وماهوني (١٩٨٠م) نفس النمط وخصوصاً في أوقات الأزمات المالية.

وكما يذكرنا ميشيلز (١٩٤٩م) للقوة جانب من ذاتية - البقاء أو الدوام. لذلك، يميل أولئك الذين في مراكز القوة لأن يبقوا في مراكزهم. فهم يملكون الموارد وغيرهم من يقع عليه أثر القوة لا يملك. ولوجود الشرعية في الواقع كعامل مهم في توازن القوى التنظيمية يمهد الطريق لاستمرار ودوام تقاسم القوة القائم.

كان نقاش القوة في المنظمات منصباً على الطريقة التي بواسطتها يستطيع أي فرد أو وحدة أن يتحكم في سلوك الآخرين في المنظمة. وكان

التركيز على فكرة أن القوة ليست ظاهرة ساكنة، حتى مع نفس الموظفين المعينين. لكن الموضوع يصبح أكثر تعقيداً إذا أخذنا في الاعتبار مشاكل نجاح الموظفين في كل المستويات. فقد أوضحت دراسات قولدنر (١٩٥٤م)، متست (١٩٦٢م)، وكرسكي (١٩٦١م) أن التغييرات في الإدارة العليا يمكن أن يكون لها صدى بالنسبة للمنظمة ككل، خصوصاً عندما يحاول القائد الجديد أن يستخدم قواعد أو أساسات قوة تختلف عن سابقه، فتسرب الموظفين إذاً يؤدي إلى عدم استقرار علاقات القوة.

ولتوزيع القوة في المنظمات تجسيدات أبعد من الذي ناقشناه إلى حد الآن. فتوزيع الموارد داخل أي منظمة، بما في ذلك المكافآت وعناصر الميزانية، والموظفين، تتأثر بنظام القوة (زالد ١٩٧٠م، بوندي ١٩٧٠م). ونظراً لأن نظام التوزيع يتأثر بنظام القوة القائم، فإنه يميل إلى تعزيز وتثبيت ذلك النظام القائم. ويشير زالد إلى أن أنظمة المحاسبة والمعلومات داخل المنظمات هي وسائل مهمة للقوة، فهي تحدد النشاطات المطلوب من المنظمة القيام بها، وتحدد المعلومات المتوفرة لعدد مختلف من الوحدات التنظيمية. ويذكر زالد أيضاً أن طبيعة نظام الحوافز داخل المنظمة عامل مهم من عوامل اعتبارات القوة، نظراً لأنها توفر القاعدة، والطبيعية والمجازية، التي يتم على أساسها توزيع المكافآت.

كما سنرى في الفصل القادم، تعتبر عملية صناعة القرار عملية تنظيمية جوهرية، من الواضح أن القوة مهمة في صناعة القرار مثلما سنرى. وسوف

نذكر هنا ببساطة أن أصحاب القوة في المنظمات هم الذين يشكلون ويقررون ما هو المهم وما هو غير المهم (رانسون، هيننقز، وقرينوود، ١٩٨٠م، كليق ودنكرلي ١٩٨٠م). فلو أن أحد منسوبي المنظمة رأي أن شيئاً ما هو قضية ساخنة، فلن تصبح قضية ساخنة إلا إذا نظر إليها أصحاب القوة على أنها كذلك.

عوامل خارجية:

لقد كان التركيز في هذه المناقشة بشكل رئيسي على العوامل الداخلية للمنظمة. لكن زالد يذكر أن هناك عوامل خارجية تلعب دوراً مهماً في نظام القوة للمنظمة. فهناك عوامل مثل الانتماء لجمعيات تضم منظمات شبيهة (الجمعيات التجارية أو فرق البسبول)، العلاقات مع الموردين والمستخدمين لمنتج المنظمة، الهيئات التنظيمية أو الرقابية وأطراف أخرى ذات علاقة غير مباشرة تؤثر على توزيع أو تقسيم القوة داخل المنظمة. ويقدم بيترسون (١٩٧٠م) على ذلك مثالاً حيث يذكر أن مجلس علاقات العمال المحلي، بعدما أنشئ في الثلاثينات، سهل نمو القوة في اتحادات العمال، في الوقت نفسه، أدت زيادة التعقيد في قوانين وتعليمات العمال إلى وجود متخصصين في علاقات العمال، وهؤلاء المتخصصون أصبح لهم قوة في المنظمات، وذلك كله بسبب تلك العوامل الخارجية. وتؤثر ظروف اقتصادية خارجية أيضاً على نظام القوة في المنظمات وذلك عندما تتغير أسواق العمال والمنتجات، ويتأثر مصدر المواد الخام، وتختلف طبيعة عملاء المنظمة.

وفي تحليل لاتحاد مؤسسات الإعانات، وجد بفر ولونق (١٩٧٧م) أن منظمات الحي السكني التي نجحت في زيادة مواردها المالية استطاعت الحصول على قسم كبير من الصندوق المتحد. هذه المنظمات (منظمات

الحي) كانت أقل اعتماداً على الصندوق المتحد، بينما كان الصندوق المتحد خائفاً أن تضرب هذه المنظمات عن الاستعانة بالصندوق وتعتمد على جهودها الذاتية في زيادة مواردها. لذلك فالعالم الخارجي يغزو هيكل القوة في المنظمات. هذه التحليلات تؤكد على أهمية العلاقات الخارجية لتقسيم وممارسة القوة داخل المنظمات. كما أن العلاقات الخارجية مهمة أيضاً حيث توفر مجالات للثراء والقوة بالنسبة للمنظمات (الدرتش ١٩٧٩م). القوة، مثلها مثل أي ظاهرة تنظيمية لا تتم في إطار المنظمة نفسها.

القوة في المنظمات التطوعية:

هذا التحليل للقوة قصد به أن يكون صالحاً لكل المنظمات، في الوقت نفسه، من الضروري إعطاء تعليق مختصر حول المنظمات التطوعية. فالمنظمات التطوعية لها كل خصائص المنظمات الأخرى بالنسبة لطبيعة وأهمية القوة كعملية داخلية. لكنها تختلف نسبياً، على أي حال، من حيث الحاجة الواضحة لمشاركة الأعضاء إذا أريد للمنظمة أن تستمر. وتشير معظم التحليلات التنظيمية إلى أهمية العملية الديمقراطية بالنسبة للمنظمات التطوعية، نظراً لأن هذا الشكل من حدود القوة يؤدي إلى ضمان استمرار العضوية.

كما يقترح كليق وكروس (١٩٧٠م)، بالإضافة إلى ذلك، أن المنظمات التطوعية يجب أن تبقى منفذة للأفكار والرغبات الجديدة إذا أريد للديمقراطية أن تستمر. هذا التنفيذ يضمن استمرار المشاركة عن طريق المحافظة على مصالح ورغبات الأعضاء في قضايا جديدة تتمحور حولها القوة، ولذلك يمنع

الميل نحو حكومة الأقلية. فالمحافظة على العضوية أمر في غاية الأهمية بالنسبة لتلك المنظمات.

قوة من هم في أسفل الهرم (القوة السفلية):

لقد كان تركيزنا على العناصر الرأسية والأفقية من علاقات القوة في المنظمات. وقبل أن ننهي هذه المناقشة، لا بد من مناقشة شكل من أشكال علاقة القوة. هذا النمط نادر في المنظمات، لكن أي واحد كان له احتكاك بأي منظمة لا بد أنه واجهه من وقت لآخر. فقوة من هم في أسفل الهرم في المنظمات يمكن أن تكون مصدراً للإحباط والاستغراب، السكرتيرات يستطعن أن يسببن إحباطاً فظيعاً وإحراجاً، من بين عدة أمور لرؤسائهم، كما أن ممرضي المستشفيات يمكن- في بعض الحالات- أن يجعلوا الأطباء يعتمدون عليهم (سخيف ١٩٦١م).

وقد حدد ميكانيك (١٩٦٢م) بعضاً من مصادر قوة العاملين في أسفل الهرم. ومثلما سوف نرى، هذه لا تختلف كثيراً عن مصادر القوة العامة التي سبق أن ناقشناها. الشيء المختلف هو أن هؤلاء العاملين في أسفل الهرم التنظيمي باستطاعتهم أن يكدسوا موارد أبعد مما يمكن أن يتصوره عقل فقط لو أن مراكزهم كانت موضع تهديد. وأول مصدر للقوة هو الخبرة مقرونة بصعوبة إيجاد بديل للشخص الذي يرغب في التخلص منه. فرجال الصيانة في دراسة كروزر كان لهم هذا الشكل من القوة على المديرين في صناعة التبغ. مثال آخر، شخص في وظيفة مكتبية اكتسب قوته عن طريق كونه الوحيد في المنظمة الذي يعرف كيف يؤدي عملية معينة. لذلك أصبح هذا

الشخص لاغنى عنه. نظراً لأن كل شيء مفروض أن يمر من خلاله. في بعض الحالات، أنماط من المحبة الشخصية أو الكره يمكن أن ترفع أو تضع شخصاً آخر في المنظمة يزعم أن له مركزاً عالياً في المنظمة على سبيل المثال، طلب الحصول على المعلومات يمكن أن يضيع بسهولة.

مصدر ثانٍ للقوة هو كمية الجهد أو الرغبة الذي تتطلبه الوظيفة. ويذكر ميكانيك مثال سكرتيرات الأقسام في الجامعة والذين بأيديهن "الصلاحيات لصنع قرارات شراء وتوزيع التجهيزات، توزيع خدمات التجهيزات، جدولة المحاضرات، وفي بعض الأوقات، التخلص من شكاوى الطلبة.

ذلك النفوذ يمكن أن يقود في بعض الحالات إلى عقاب أستاذ بعدم تأمين التجهيزات المطلوبة له بطريقة مهذبة، تجاهل رغبته أو رغبتها عند جدولة المحاضرات، وإعطاء الآخرين الأفضلية في توزيع الخدمات" (ص ٣٥٩). فإزالة هذه القوة من السكرتيرات يتطلب إنفاق كثير من الجهد والوقت. فمن غير المحتمل أن يقسو رئيس القسم على سكرتيرة موثوقة، بينما يمكن أن يقسو على عضو هيئة تدريس صغير السن أو غير مرغوب فيه.

وهناك عوامل عدة لها علاقة بقوة من هم في أسفل الهرم التنظيمي، أحد هذه العوامل هو جاذبية الشخص، فالجاذبية الشخصية أو الجسمية يمكن أن تؤدي إلى علاقات خارج حدود هدف المنظمة (أو الشخص). الموقع المكاني والمركز داخل أي منظمة يمكن أن يجعل شخصاً ما مهماً أكثر من شخص آخر، فمعالجو المعلومات الرئيسيون يمكن أن يكون لهم سلطة على أولئك

الذين يعتمدون عليهم في دقة المعلومات. الائتلافات بين العاملين في أسفل الهرم يمكن أن تزيد من قوتهم . الأنظمة نفسها يمكن أن تكون مصدراً من مصادر القوة، حيث الالتزام الصرف بالأنظمة الرسمية جداً يمكن أن يعوق العمليات في المنظمة ولا يستطيع أي مشرف أن ينتقد العاملين لالتزامهم باللوائح والأنظمة.

الخلاصة والاستنتاجات

لقد هدف هذا الفصل إلى تحديد وتتبع القوة في المنظمات، فمن البديهي أن تكون هذه المصادر مهمة لعمليات أي منظمة، وأن حياة وسلوك منسوبي المنظمة يتأثرون بكل تأكيد بقوة مراكزهم النسبية. ويخلص النقاش إلى أن القوة ظاهرة علائقية تبادلية بين الأطراف المعنيين وأن كل طرف يعتمد على الآخر. وعلاقات القوة يمكن أن تكون محددة بشكل صارم مسبقاً أو يمكن أن تتطور، بتطور العلاقة نفسها. وتؤكد هذه النقطة الارتباط القوي بين الهيكل التنظيمي والعمليات، حيث إن الهيكل هو الذي يحدد الحدود الأصلية على العلاقة.

ومع أن علاقات القوة تعتبر عادة بين أشخاص، إلا أن تمايز القوة بين الوحدات التنظيمية مهم هو الآخر. فعلاقات القوة بين الوحدات تتكون على المحور الجانبي أو الأفقي في المنظمة. وتشتمل الترتيبات الرأسية أو الهرمية على عنصر قوة. وكذلك على البعد الرأسي، ولكن ليس بطريقة تنظيمية مخطط لها، تنمو قاعدة قوة العاملين في أسفل الهرم والتي تسمح لهم بممارسة النفوذ على أولئك الذين في مراكز عليا جداً في الهرم التنظيمي.

وبالإضافة لهذا الجانب المباشر من القوة، ناقشنا أنماط القوة داخل وخارج المنظمات. وهناك اتفاق عام على أن القوة في المنظمات لا تأخذ شكلاً واحداً – السلطة الشرعية – وأن اعتبارات خارج حدود المنظمة مهمة جداً بالنسبة لعلاقات القوة. وتوفر البحوث التجريبية التي تمت مراجعتها

رؤى أعمق بالنسبة لهذه العلاقات. ومن البداية صار واضحاً أن معظم علاقات القوة تستلزم استخدام أكثر من شكل للقوة. ونظراً لأن الأفراد والوحدات التنظيمية يطورون علاقاتهم مع مرور الزمن فإن عناصر إضافية سوف يكون من المؤكد إضافتها إلى ترتيبات أو توازن القوة.

ولطبيعة نظام القوة المستخدم في المنظمة تبعات بالنسبة للطريقة التي يلتحق من خلالها الأفراد بالمنظمة وبالنسبة لموضوع الفاعلية التنظيمية بشكل عام. فلو أن أشكالاً من القوة غير مناسبة تم استخدامها، فإن من المحتمل أن تصبح المنظمة أقل فاعلية مما هو مفروض أن تكون. وتؤكد دراسات القوة في المنظمة الموضوع العام لهذا الكتاب – الهيكل والعمليات التنظيمية في تفاعل مستمر. وتنشأ علاقات القوة في الخارج ثم تمس الترتيبات الهيكلية القائمة.

وفي نظرة أوسع للقوة، تم التأكيد على أنها ليست ثابتة أو ساكنة في المنظمات. فكمية القوة في النظام يمكن أن تزيد أو تنقص. وعلى الرغم من أن نظام القوة يتم إنشاؤه بواسطة المنظمة، فإن الاعتبارات التي ناقشناها أعلاه فيما يتعلق بتعدد أشكال القوة والتبادلية المتضمنة في علاقتها تجعل نمو القوة لا يمكن تلافيه أو تجنبه.

كما أشير في هذا الجزء إلى أن متغير القوة متغير حيوي في تحديد توزيع الموارد الداخلية، هذه الحقيقة تقود إلى أن نخلص إلى أن علاقات القوة في المنظمات تميل إلى أن تكون مستقرة، حيث إن توزيع الموارد الأصلية

سوف يكون محدداً مهماً لعلاقات القوة المستقبلية. وحقيقة إن اعتبارات خارجية تؤثر على توزيع وعلاقات القوة داخل المنظمة هو تأكيد للمدخل العام الذي تم اتخاذه في كل مكان. فالهيكل والعمليات التنظيمية في تفاعل مع البيئة ومنتجات المنظمة تؤثر على البيئة، والتي بدورها تصبح شكلاً من المدخلات التنظيمية.

هذا الفصل تجاهل عن قصد أي ذكر لنتائج ممارسة القوة، فالصراع بين الأطراف المشاركة يحدث نتيجة لتباين كمية القوة لدى تلك الأطراف، وفي الفصل القادم سوف ننتقل إلى الصراع وكذلك تبعات استخدام القوة الأقل إثارة.

الفصل السادس

الصراع ومخرجات أخرى للقوة

- مخرجات علاقات القوة
- الصراع
- المخرجات الاجتماعية للقوة
- الخلاصة والاستنتاجات

سوف يكون هذا الفصل مختصراً، ليس بسبب أن الموضوعات التي ستطرح غير مهمة، إنما بسبب قلة النظريات والبحوث الجيدة التي تناولت هذه الموضوعات بخلاف كثير من الفصول والأجزاء في هذا الكتاب. ومع ذلكن فإذا كانت ممارسة القوة مهمة لفهم المنظمات، فإن من الضروري أن نفحص مخرجات القوة.

مخرجات علاقات القوة:

الإذعان:

أكثر إفرازات استخدام القوة المتكررة هو الإذعان، وهذا يتم دائماً تجاهله عند تحليل القوة، نظراً لأن مقاومة استخدام القوة – الصراع- هو الناتج المثير والممتع. وحقيقة الأمر أن ظاهرة الإذعان، التي هي أقل إثارة، هي الأكثر تكرراً. وعلى الرغم من أهمية الصراع بالنسبة للمنظمات، فإن الإذعان في الواقع يعتبر جوهر أو أساس عمل المنظمات.

وقد اتخذ اتزيوني (١٩٦١م، ١٩٧٥م) من الإذعان أساساً لتصنيفه وتنظيره للمنظمات. ولو استرجعنا مناقشة اتزيوني للتصنيفات نجد أنه وضع أو صنّف الشخص المغترب، والمحسب، والمندمج معنوياً في جهة المشاركين الدونيين (الذين في أسفل الهرم التنظيمي) وهم الذين يذعنون لأشكال القوة المتعددة المستخدمة. ويلاحظ اتزيوني أن في حالات عديدة هناك أسباب عديدة للإذعان. ولذلك يعتقد تلاميذ المدارس عموماً أن عليهم أن يحتذوا بأساتذتهم (قوة معيارية)، لكن هناك دائماً احتمالية استعمال العقاب (قوة قسرية). تصنيف اتزيوني للقوة شبيه لذلك التصنيف الذي تحدثنا عنه في

الفصل السابق، وأنماطه بالنسبة للقوة متطابقة تقريباً مع قواعد القوة التي ناقشناها هناك.

وتقترح نتائج الدراسات الميدانية التي استخدمت نموذج اتزيوني أن المنظمات عندما تكون قادرة على ترسيخ مفهوم الاندماج الأخلاقي بالنسبة للمشاركين الدونيين، فإن ولاءهم وانتماءهم للمنظمة سوف يكون عالياً. وهذه هي الحال بالضبط بالنسبة للمنظمات التطوعية.

وقد فحص وود (١٩٧٥م) الكنائس كمنظمات تطوعية، وقد كان هدفه التعرف على الطرق التي يستطيع القادة بواسطتها تحقيق مصالح مثل: الحقوق المدنية والعدالة الاجتماعية. والتي لا يعتنقها عادة أعضاء الكنيسة. وقد وجد أن الالتزام و المشاركة المعنوية ساهمت بالعضوية المنسجمة مع مواقف قادة الكنيسة. وفي بعض الكنائس، يعزى الالتزام الرسمي من خلال الخضوع للسلطة الهرمية إلى إذعان الأعضاء لرغبات القادة. وفي بعض الأبحاث اللاحقة، وجد كل من هوقلاند، شيباردن وود (١٩٧٩م) وهقلاند وود (١٩٨٠م) أن كمية التحكم والضبط الممارسة في المنظمات (الكنسية) كانت لها علاقة بولاء الأعضاء للمنظمات. فالأعضاء الذين كانوا منتمين للمنظمة وراضين عنها ذكروا أنهم يمارسون أيضاً ضبطاً أكبر في منظماتهم. فالالتزام إذاً يزيد الاندماج الأخلاقي، لكن في نفس الوقت يرفع من مستوى الضبط أو القوة الذي يحسه المشاركون الدونيون، فهناك زيادة في كمية القوة.

الإذعان والاندماج ظاهرة مترابطة. وتعتمد المنظمات التطوعية على الاندماج الأخلاقي، والاندماج الأخلاقي يزداد عندما يشجع الأعضاء على

المشاركة ويشاركون فعلاً، لذلك فالمشاركة تسهم في الإذعان من خلال عملية الاندماج.

في فصل سابق ناقشنا مشاركة العاملين وعلاقتها بالمركزية، وهنا سوف نحاول الإجابة عن السؤال، إلى أي مدى يمكن أن تؤثر المشاركة في صنع القرار على قوة الأفراد الذين في مراكز قوة؟ – من الواضح أن هناك تأثير قليلاً – على الرغم من أن المشاركة قد تزيد في بعض الأحيان قوة أصحاب النفوذ. فقد وجد رونر ورفاقه (١٩٧٣م) أن كثرة مشاركة العاملين لم تقلل من تأثير المدير. فالعاملون أحسوا أن لهم تأثيراً شخصياً؛ ثقة، ومسئولية، لكن تأثير المدير الحقيقي لم يتغير. وفي دراسة أخرى مشابهة، وجد مولدر ووايلك (١٩٧٠م) أن المشاركة قد تزيد في الواقع قوة أصحاب النفوذ. ويحدث هذا عندما يكون لا أصحاب النفوذ ولا العاملين يملكون الخبرة اللازمة للتعامل مع المشكلة التي يواجهونها، فلو أن القوة التي حصل عليها العاملون كانت عن طريق الخبرة وقبل المشاركة، فإن قوتهم سوف تزيد نسبة المقارنة بقوة أصحاب النفوذ.

والإذعان أو الطاعة، وحتى الاستعداد للإذعان، شائع في من المنظمات. فالناس يأتون إلى الأعمال في الوقت المحدد، يعملون ما يرغبه رؤساؤهم، وينتجون السلع أو يقدمون الخدمات. الوحدات التنظيمية عموماً تذعن هي الأخرى أو تطيع. ومع ذلك فهذا السلوك ليس هو الاستجابة الوحيدة للقوة. فكما أشار بلاو (١٩٦٤م) ، العاملون يمكن أن ينسحبوا من الوضع أو الموقف أو يحاولوا المراوغة أو يتحايلوا على أصحاب النفوذ.

والانسحاب يقتضي الخروج أو التراجع عن علاقات القوة. والمراوغة تتمثل في الذهاب إلى من هو أعلى من المدير، وهي خطوة فيها مخاطرة، لكنها تتكرر. ومع ذلك، فالصراع هو محصلة تفاوت القوة الذي يحظى دائماً بالاهتمام الأكبر.

الاهتمام بالصراع له تاريخ غريب وملتو، فقد أصدر كلارك (١٩٨٨م) دعوة قوية لتجديد الاهتمام بموضوع الصراع. وفي الواقع، كثير من المراجع في هذا الفصل مضى عليها ٣٠ سنة تقريباً، مما يوحي بأن موضوع الصراع لم يحظ بالاهتمام الكافي. في الوقت نفسه، يذكر كلارك أن سكوت (١٩٨٧م) يدعي أن الصراع جزء من البلاغة الملازمة للتحليل الماركسي للمنظمات. والصراع أكثر من مجرد بلاغة ملازمة، بالطبع، حيث إن عملية تنظيمية أساسية.

الصراع:

ينشأ الصراع متى ما تعارضت المصالح، وردة الفعل الطبيعية للصراع في المنافسات التنظيمية هي في الغالب أن ينظر إليه كقوة "اختلال وظيفي" يمكن أن تعزى إلى مجموعة ظروف أو أسباب مؤسفة. "إنه مشكلة شخصية" "والمنافسون هم الذين يتصادمون دائماً". "عمال الإنتاج وعمال التسويق لا يطيقون بعضاً". " كل واحد يكره المراقبين الماليين والمحاسبين". ويعتبر الصراع حالة من الحظ التعيس التي تختفي أثناء الظروف أو المناسبات السعيدة.

وإذا كان تحليلنا صحيحاً، فإن الصراع موجود إذاً في المنظمات. والصراع قد يكون شخصي (ذاتي)، بين الأشخاص، أو بين جماعات

وائتلافات متنافسة. ويمكن أن يكون واضحاً أو مخفياً. ومهما يكون السبب، أو مهما يأخذ من شكل، فإن أساسه يرجع إلى بعض الرغبات المتناقشة (مورقان ١٩٨٦م، ص ١٥٥).

كثير من أشكال الصراع الرئيسية داخل المنظمات معروفة مسبقاً لأي واحد مهتم بموضوعات المنظمات أو المجتمع بشكل عام. والصراع بين الإدارة والعاملين جزء بارز من موروثنا الاجتماعي، مثل ما هو جزء من الحياة التنظيمية. وكتاباً مثل سابيل (١٩٨٢م) يرون المنظمات في صورة صراع متأصل بين العاملين والإدارة. إضافة إلى ذلك، فإن تقسيماً يقوم على أساس المهارات والأعراق يمكن أن يرى على أنه مصدر أساسي للصراع.

الصراع في المنظمات ينطوي على أكثر من مجرد صراع بين أشخاص، (وليس بالضرورة أن يكون الصراع البين-شخصي بسيط بافتراض تعقد الشخصية الإنسانية، لكن لأغراضنا هنا هو جزء فقط من الصورة ككل). ويضع عالم النفس سانفورد (١٩٦٤م) هذه النقطة في منظور تاريخي عندما كتب: "قبل عشرين سنة، كان يبدو من السهل تفسير الصراع التنظيمي بتوجيه اللوم إلى السلوك المشكل للأفراد. لكن المعادلة السهلة- "المشكلة هي بسبب مسببي المشاكل"، لم تعد مناسبة في ضوء معرفتنا الحالية للعملية الاجتماعية" (ص ٩٥). لم يعد المدخل الفردي لتفسير الصراع مناسباً نظراً لأن أهمية وطبيعة عمل المنظمات نفسها تقود إلى مواقف الصراع، وهذه ليست أفراد.

<u>أساسات أو قواعد الصراع:</u>

عالم نفس آخر، كاتز (١٩٦٤م)، حدد ثلاث قواعد تنظيمية للصراع. الأول "صراع وظيفي يحدث بواسطة أنظمة صغيرة مختلفة داخل المنظمات"

هذا النوع من الصراع ينطوي على حقيقة أن كل نظام صغير من أي منظمة وبوظائفه المتميزة يطور معاييره وقيمه ويتصف بديناميات الخاصة به. فالناس في قسم الصيانة يواجهون مشكلة المحافظة على نظام الدور والمحافظة على خاصية المنظمة عن طريق اختيار الموظفين المنافسين، تعليمهم وتدريبهم، صرف شيكات لضمان أداء معياري للدور، وهلم جرا. هؤلاء الناس يواجهون أمراً ذاتيا أو جوهرياً في المنظمة ومهتمون بالمحافظة على المكانة الاجتماعية بينما الناس الذين في أقسام الفصل والتسريح يواجهون أمراً خارجياً ويطورن توجهاً سيكولوجياً مختلفاً. هذه الاتجاهات المختلفة هي من جهة مصدر للصراع مبني داخل المنظمة. لكن من ناحية أخرى، يطور كل نظام من أنظمة الصيانة، كا لإنتاج، وتطوير معاييره المميزة وأنماطه المرجعية الخاصة به والتي تنطوي على مكونات وعناصر لصراع محتمل. (ص ١٠٥-١٠٦).

على الرغم من أن التركيز هو على الحالات النفسية لمنسوبي المنظمة، إلا أن الموضوع مهم، نظراً لأن وحدات مختلفة في المنظمات تقوم بأداء مهام معينة تجد نفسها متصارعة مع بعضها لأن تلك المهام غير متطابقة.

المصدر الثاني للصراع هو أن الوحدات يمكن أن يكون لها وظائف متشابهة. والصراع هنا يمكن أن يأخذ شكل "تنافس عدائي أو تنافس طبيعي إيجابي" (ص ١٠٦)، مثل هذا التنافس قد يكون نافعاً، لكن يمكن أن يكون ضاراً أيضاً. ويمكن أن ينشأ الصراع أيضاً عندما يكون هناك اعتماد متبادل في تنفيذ المهام (الدرتش ١٩٧٩م). ويذكر الدرتش أيضاً أن الصراع محتمل عندما يكون هناك اعتماد غير متوازن بين الوحدات فيما يتعلق بمهمة ما.

هذان المصدران للصراع ينجمان من علاقات قوة أفقية بين بعض النـــاس أو بين وحدات تنظيمية.

النوع الأخير من أنواع مصادر الصراع التي حددهـــا كـــاتز للصـــراع التنظيمي هو "صراع هرمي ناشئ من كفاح جماعة ما للحصول على مكافآت تنظيمية مثل: المكانة الاجتماعية أو التميز، أو مكافـــأة ماليـــة" (ص ١٠٦) ونظراً لشيوع عدم الرضا الكامل عما يمكن الحصول عليه فـــي المنظمـــة، ونظراً لأن الجماعات الصغيرة تطور أنظمة اتصالاتها الخاصة ومعاييرهـــا، فمن الطبيعي أن "يحاول الموظفون الدونيون أن يحسنوا وضعها عن طريـــق الالتحاق بقوى مثل الجماعة صاحبة المصلحة ضد منسوبي المنظمة الأكـــثر إيساراً" (ص ١٠٦). ومع أن الواحد يمكن أن يأتي في باله عـــادة العمـــال أصحاب الياقات الزرقاء والنقابات العمالية (فئة العمال) في هذا المقام، إلا أن العملية قد تحدث حتى مع العمال أصحاب الياقات البيضاء (فئة الإداريـــين) والجماعات الصغيرة في الهيكل الإداري.

ويتناول روبنز (١٩٧٤م) موضوع قواعد الصراع بطريقة مختلفة. فـــهو يقترح أن الصراع يمكن أن يحدث نتيجة الاتصالات غير الجيدة. فالاتصالات قد تحرف، قد توجد صعوبات في دلالات الألفاظ، جوهر المعرفة نفسها يمكن ان يكون غامضاً، وقنوات الاتصال يمكن أن تستخدم بطريقة غـــير جيـــدة. الأوضاع الهيكلية تقود أيضاً إلى الصراع، كـــبر الحجـــم، وعـــدم تجـــانس العاملين، وأساليب الإشراف، ومدى المشاركة، ونظام المكافأة، وشكل القـــوة المستخدمة هي من ضمن تلك الأوضاع. ويذكر روبنز أيضاً أن متغـــيرات

السلوك الشخصي مهمة في مجالات أبعاد الشخصية والتفاعل، رضا الدور، الأهداف الفردية. بالإضافة إلى ذلك، الصراع يمكن أن ينشأ من فروق بين جماعات مهنية، مثل اختلاف الحرف، أو بين جماعات لك منها قوة مختلفة في المنظمات، مثل الصراع بين العمال والإدارة (انظر داهرندورف ١٩٥٩ هيج وأيكن ١٩٧٠م، سيلفرمان ١٩٧١م، هيج ١٩٨٠م). أضف إلى ذلك، أنه مثلما أننا لا نستطيع أن نفترض أن المنظمة تتصرف دائماً بعقلانية، لا يمكن الاعتقاد بأن الأفراد لن يميلوا إلى العقلانية، أو السلوك المستند إلى الواقع في نضالهم الفردي ضد بعضهم البعض أو في مشاركتهم في نضال الجماعة (كاتز ١٩٧٤م، ص، ص ١٠٥-١٠٦).

هذه الأسس للصراع هي عناصر متأصلة في المنظمات وملازمة لها، ولذلك فالصراع يجب أن ينظر إليه على أساس أنه شيء جوهري. في الوقت نفسه، لا يعني وجود هذه السوابق أو الأسس للصراع أنه سوف يحدث، فقبل أن يحدث الصراع، يجب أن يكون واضحا للأطراف المعنية أنها في موقف يحتم عليها الاختلاف مع الطرف الآخر (كوخان وهيوبر، وكمنجز ١٩٧٥م، شميدت، وكوخان ١٩٧٢م). فقرار الدخول في الصراع يسبق عملية الصراع نفسها. وسواء كان القرار مستنداً على حسابات عقلانية أو نتيجة مزاج متحمس، أو فردي أو جماعي، إلا أنه لا يحدث بطريقة أوتوماتيكية.

موقف الصراع:

لقد كنا ننظر إلى مصادر حالات الصراع والأطراف المشاركة فيه. وسوف ندرس الآن حالة الصراع نفسها ثم نعود بعد ذلك إلى نتائج الصراع. وقد قدم بولدنق (١٩٦٤م)، إطاراً عملياً لنظرة شاملة لموقف الصراع الكلية.

ويقترح أن هناك أربع مكونات في العملية. أولاً الأطراف المعنيون . فالصراع يجب أن يتضمن على الأقل طرفين- أفراد، جماعات، أو منظمات. على سبيل الافتراض يمكن أن يكون هناك تسعة أنماط من الصراع - شخص مع شخص، شخص مع جماعة، وهلم جرا. ويقترح بولدنق أن هنالك نزعة باتجاه التناسق أو التماثل في هذه العلاقات، ذلك أن صراع الشخص مع المنظمة أو الجماعة مع المنظمة يميل إلى الانتقال باتجاه صراع تنظيمي- تنظيمي. ويستند هذا إلى تباين القوة الذي يحتمل أن يوجد بين هذه المستويات المختلفة في المنظمة.

يلي عنصر الأطراف المعينين في الترتيب عنصر "مجال الصراع"، والذي عرفه بولدنق "المجموع الكامل للحالات الممكنة ذات العلاقة من النظام الاجتماعي. (أي حالة من النظام الاجتماعي والتي يعتبرها أي من أطراف الصراع على أنها ذات علاقة، فبالطبع، هي حالة ذات علاقة) "(ص ١٣٨)" إن ما يعنيه بولدنق هنا هو الحالات البديلة التي يمكن أن ينتقل غليها الصراع. فإذا كان لأطراف الصراع علاقة قوة معينة مع بعضهم الآخر، بحيث إن أحدهم يملك قوة أكثر من الآخر، فإن مجال الصراع يقتضي استمرار الحالة الراهنة، بالإضافة إلى كل الحالات البديلة. ويدخل في نطاق هذه البدائل أن كل الأطراف يحصلون على قوة أو يخسرون قوة أو أن أحدهم يحصل على القوة على حساب الطرف الآخر. هذا المفهوم هو دلالة طبيعية على عملية الصراع، ذلك أن من النادر أن يستعيد أطراف الصراع نفس المراكز السابقة بالنسبة لبعضهم البعض بعد أن يسوى الصراع أو يستمر. ويشمل مجال اتجاهات الحركة عندما تحدث العملية.

المكون الثالث هو ديناميكية حالة الصراع؛ ذلك أن كل طرف في الصراع سوف يعدل وضعه حتى ينسجم مع وضع معارضه. فلو أن أحد الأطراف أصبح أكثر نضالا، فإن الآخر سوف يعمل نفس الشيء تقريبا. هذا مع افتراض أن القوة المتوفرة لكلا الطرفين متشابهة إلى حد ما على الأقل. الشيء العجيب في ديناميكية الصراع هو أن الصراع يمكن أن ينتقل داخل أي منظمة (سميث ١٩٨٩م). فأطرافه يمكن أن ينقلوه إلى آخرين بمجود أن ينشأ الصراع بينهم.

مجال الصراع يمكن أن يمتد أو ينكمش كلما حدثت ديناميكية حالة الصراع. فالصراع يمكن أن ينتقل، والتحالفات يمكن أن تتكون أو تشترى، والائتلافات يمكن أن تشكل. مثال غير تنظيمي لهذه الديناميات يمكن أن يوجد في العلاقات الدولية، حيث تكثف الأمم جهودها الصراعية في توقع أو ردة فعل لحركة منافسيها. هذا يمكن أن يتسارع إلى حرب شاملة ودمار نهائي، أو يمكن أن يستقر في نقطة ما على طول الطريق، مع أن من النادر أن يقتصر الصراع على الأطراف المتصارعة فقط. نفس الظاهرة تحدث في المنظمات، بما يشبه الحرب الشاملة في حالة صراع الإدارة مع العاملين والذين ينتهي بتصفية للشركة. طبيعة ديناميكية الصراع يمكن ملاحظتها في زيادة ونقصان كثافة الصراع خلال حدوثه، وبينما يمكن أن يبقى مجال الصراع كما هو، تختلف الطاقة المكرسة له على طول الوقت.

العنصر الأخير في نموذج بولدنق هو مراقبة الإدارة أو تسويتها للنزاع (٣، ١٤٢). العبارات المستخدمة توحي عموما بأن حالات الصراع ليست

حالات متميزة لها بداية ونهاية واضحتين. ومن الواضح أنها تنشأ من حالات سابقة ولا تنتهي تماماً بتسوية الإضراب أو بخفض حدة الصراع. ويذكر بولدنق أن المنظمات تحاول منع الصراع من أن يصبح "حالة مرض" ولذلك يدمر الأطراف المشتركين فيه والنظام الكبير ككل. واحد من أشكال تسوية الصراع هو التحرك من جانب واحد، حسب بولدنق. كثير من الصراع يسوى من خلال آلية بسيطة نوعاً ما باتجاه "المسالمة" من أحد المشاركين. وبينما تتعلق هذه الطريقة أساساً بالصراع بين شخصين، إلا أن الفكرة يمكن أن تستخدم في الوضع التنظيمي أيضاً. وتتطلب المسالمة ببساطة أن يتوقف أحد الأطراف أي أن ينسحب من الصراع. وتكون ردة فعل الطرف الآخر هي التوقف، حتى لو كان يفضل الاستمرار، وبذلك يكون الصراع قد سوي ولو مؤقتاً. هذا النوع من التسوية يلاحظ في خلافات الإدارة مع العاملين عندما يقرر أحد الأطراف أخيراً أن يتنازل عن بعض النقاط والتي كانت غير قابلة للتفاوض في السابق.

الاعتماد على المسالمة ينذر بالخطر- على أي حال- لأن الأطراف يمكن ألا يقوموا بمثل هذا السلوك. وبالنسبة للطرف المسالم، تكون هذه الإستراتيجية مخاطرة لو كان الطرف المعارض يعمل بشكل مرض أو على نحو غير راشد. ولهذا السبب، تطور المنظمات آليات لتسوية الصراع أو التحكم فيه. أحد التكتيكات هو تهدئة الأطراف المتصارعة بالعرض على كل منهم بعضاً من أشكال "الدفع الهامشي" كنوع من الحث على وقف الصراع- مثلاً، في صراع المحترفين أو المتخصصين مع المنظمة يمكن أن يعطى

المحترفون تنازلات في شكل تسهيل بعض الأنظمة التي يشعر (المحترفون) بأنها مرهقة لهم بشكل كبير.

كما يمكن أن يسوى الصراع عن طريق تدخل أو الاستعانة بطرف ثالث. وهذا الطرف الثالث يمكن أن يكون منظمة أكبر تأمر بأن يوقف السلوك الصراعي تحت التهديد بتطبيق جزاءات مثل (عندما تمنع الحكومة الإضرابات أو الإغلاقات في خلاف عمالي والذي يهدد المصلحة القومية) أو يمكن أن يكون وسيطاً. ونظراً لأن الصراع داخل المنظمات يحدث داخل محيط أكبر، فإن المنظمة تستطيع ببساطة أن تمنع السلوك الصراعي. وهذا التصرف من قبل المنظمة لا يقضي على المشكلة، لكنه يقلل أو يخفف من حدة السلوك الصراعي. ويمكن أن تعمل الوساطة نفس الشيء، وحتى يمكن أن تؤدي إلى تسوية نهائية للصراع عن طريق تقديم طرق للحل لم تكن معروفة عند الأطراف المتصارعة، أو بتقديم حل لا يمكن أن يكون مقبولاً إلا إذا قدم عن طريق طرف ثالث.

نتائج الصراع:

تسوية الصراع تقود إلى مرحلة يسميها بوندي (١٩٦٧، ١٩٦٩م) ما بعد العاصفة. وهذا مفهوم عملي لأن حل الصراع لا يؤدي إلى حالة من التسوية الكلية. فلو أن الأمور الأساسية لم تحل، فإن احتمال حدوث صراعات مستقبلية، وربما تكون أشد من السابق، تكون جزءاً من المرحلة الثانية. وإذا أدى حل الصراع إلى فتح قنوات أكثر للاتصال والتعاون بين المشاركين، فإن هذا أيضاً جزء من المرحلة التالية (انظر كوزر ١٩٥٦م، ١٩٦٧م). وبما

أن المنظمة لا تعمل في فراغ، فإن أي حل ناجح للصراع يكون فيه المتعارضون في السابق حلفاء في الوقت الراهن ليس مضموناً أن يستمر إلى الأبد. فالتغييرات في البيئة التنظيمية والظروف الطارئة في المنظمة يمكن أن تقود إلى أحوال صراع جديدة بين نفس الأطراف مع آخرين.

الصراع ليس بالضرورة أن يكون جيداً أو سيئاً بالنسبة للمشاركين، والمنظمة، أو المجتمع بشكل عام. القوة والصراع مشكلان رئيسيان لشكل أي منظمة. وأي حالة تنظيمية تهيئ الأرضية لعمليات القوة والصراع المستمر، وبذلك يعيد الصراع والقوة تشكيل المنظمة مرة أخرى. في هذه الحالة، يلعب الصراع دوراً مهماً في إيجاد التباينات أو الاختلافات بين المنظمات. وهذا يمكن أن يساعد على أو يقلل من فرصة بقائها (الدرتش ١٩٧٩م).

أي تحليل للصراع سوف يكون ناقصاً بدون أن نذكر أن الصراع يمكن أن ينظر إليه كوسيلة تتلاعب من خلالها الإدارة في المنظمات بالظروف لصالحها (راهيم ١٩٨٦م، ١٩٨٩م). ويذكر راهيم في مقدمة كتابه عام ١٩٨٦م.

يطرح هذا الكتاب أن إدارة الصراع التنظيمي تتطلب تشخيص الصراع و التدخل فيه للحصول والإبقاء على كمية معتدلة منه في مستويات مختلفة وتمكين منسوبي المنظمة من تعلم أساليب سلوكية مختلفة للتعامل الفعال مع أوضاع صراع مختلفة. (ص ٧).

مثل ما هو الحال مع أي أداة إدارية، فإن أخلاقيات استخدام الصراع في هذا الخصوص هي في مخيلة الملاحظين ونشاطات المديرين والعاملين. كما أن هناك احتمالات أشمل لنتائج أخرى، كما سنرى بعد قليل.

المخرجات الاجتماعية للقوة:

أي مناقشة لمخرجات القوة والمنظمات سوف تكون ناقصة بدون تسليط الضوء على قوة المنظمات في المجتمع. في الفصل الأول كان هناك مناقشة مستفيضة لمخرجات المنظمات والتي لن نعيدها هنا، لكن هناك نقطتين لا بد من الإشارة إليهما هنا.

فأولاً، المنظمات وسائل يتم عن طريقها توزيع الناس في النظام الاجتماعي (بارون ١٩٨٤م، هال ١٩٨٦م). ونظراً لأن العمل ينفذ في منظمات، فإن المنظمات تحدد المكافآت الذاتية والخارجية التي يحصل عليها الناس. أما بالنسبة للناس الذين ليسوا في سوق العمل، فإن التأثير التنظيمي يبقى قوياً نظراً لأن المنظمات تخدم كأساس لخطط التقاعد بالنسبة للناس الكبار في السن وتخدم كمحدد لمكان دراسة من هم في سن الشباب.

النقطة الثانية هي أن قوة المنظمات في المجتمع ينظر إليها باستمرار في ظل القوة المشتركة للمنظمات. وسوف تناقش العلاقات بين المنظمات في فصل مستقل. ويكفي- بالنسبة لنا هنا- أن نذكر أن البحوث بينت باستمرار أن الشركات الكبيرة وخصوصاً البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لديها تداخل منتظم مع بعضها البعض (كيربو، وديلافيف ١٩٨٣م، منتز، وشوارتز ١٩٨١م، يوسيم ١٩٨٩م). وسواء كان هذا من صالح الطبقة، كما يحاج الماركسيون بقوة أو لصالح العقلانية أو المنفعة، هناك شواهد قوية متراكمة بأن الترابط والتكامل بين المنظمات يلعب دوراً قوياً في المجتمع. وباستخدامه لبيانات من كندا يحاج أورنستين (١٩٨٤م) بأن كل من التكافل الطبقي

والضرورة التنظيمية تعمل على تشكيل التداخلات بين المنظمات. ويخلص بفر (١٩٨٢م) "إلى أن دلائل وشواهد قوة الطبقة أصبحت قوية تقريباً" وعلى الرغم من قوة الشواهد المتعلقة بوجود التداخلات، إلا أن هناك قلة في عدد الشواهد حول كيف تكونت هذه القوة. إن من المفيد معرفة كيف وأين استخدمت هذه القوة بطريقة سلبية لإيقاف بعض التصرفات أو بطريقة إيجابية لإحداث بعض التصرفات (رس ١٩٨٠م).

الصراع التنظيمي والمجتمع:

الصراع التنظيمي أمر لا بد منه، تبعاته بالنسبة للمنظمات ومنسوبيها أمر مشكل، فمن جهة، كما وجد لورنس ولورش (١٩٦٧م)، الصراع بين الإدارات يمكن أن يزيد من الأداء التنظيمي في بعض الحالات. كما يمكن أن يعزز الأداء الفردي نظراً لزيادة الانتباه والجهد المبذول في حالة الصراع. هناك كتاب مثل راهيم يرون إدارة الصراع وكأنه أداة إدارية.

إلا أن من المؤسف أن هناك جانباً مظلماً للصراع. فكما يذكر كلارك (١٩٨٨م): بوجود التزام غير مربك لأهداف التفاوض، والتسويات الخارجية المتعددة، وقوات المعلومات، والمرونة، وتحلل المسؤولية المحدودة ... أصبحت إدارة المخاطر والصراع تقوى وتمكن من تحويل كثير من التصرفات التنظيمية من المنافسة المتبعة للقواعد إلى شكل من أشكال المغامرة. فمزاج عدم التقيد بالتعليمات، والدعوات إلى تحسين الإنتاجية التنظيمية، والباعث لدى المنظمة لأن تصبح "لينة وحازمة في نفس الوقت"، وشعار البحث عن التميز وتحسين الترتيب بين المنظمات عوامل يمكن أن

تغذي لهب الصراع التنظيمي على حساب قواعد وضوابط التنافس (ص ١٥٤).

قد تخرج إدارة الصراع عن نطاق السيطرة، ويصبح الصراع أداة يقوم عن طريقها الأقوياء بالتلاعب بالأوضاع لإيذاء الضعفاء، وحتى من غير أن يشعروا (الضعفاء) أنه يتلاعب بهم.

الخلاصة والاستنتاجات

النقاش حول الصراع والمخرجات الأخرى للقوة تم اختصاره نظراً لعلاقته القوية بالقوة نفسها. أيضاً، كان هناك غياب غريب جداً للبحوث حول الصراع في العقود الماضية. وعلى الرغم من ذلك يشير تحديد الأشكال المتعددة للصراع، ومراحلها، والمترتبات عليه إلى طبيعته المستوطنة أو المتوطنة في المنظمات. الصراع هو جزء عادي من وضع أي منظمة. والمترتبات على الصراع هي أمور عادية بما في ذلك إيجابيتها وسلبيتها بالنسبة للأفراد والمنظمات، إدارة الصراع كعملية كانت قد أغفلت.

في الفصل القادم سوف نتحول إلى القيادة كعملية تنظيمية. وسوف ننظر إلى القيادة كعملية لها تأثيرات متنوعة على المنظمات والعاملين بها.

الفصل السابع
القيادة

- ما هي القيادة
- مخرجات القيادة بالنسبة للمنظمات
- القيادة بالنسبة للمنظمة التطوعية
- الخلاصة والاستنتاجات

هل القيادة مهمة؟ الإجابة: طبعاً مهمة. هل هي مفتاح نجاح أو فشل أي منظمة؟ بالطبع لا. في هذا الفصل سوف نتطرق لهذا التناقض لكي نجيب على هذا السؤال.

لقد كتب الكثير وقيل الكثير عن القيادة أكثر مما كتب عن أي موضوع نوقش في هذا الكتاب، فبغض النظر عن كون المنظمة إدارة تعليم محلية، اتحاد عمالي، فريق رياضي، أو أمة، يبدو أن هناك افتراضاً مطرداً بأن أي قيادة جديدة سوف تقلب موازين المنظمة رأساً على عقب. ففي كل فترة انتخابية على أي مستوى حكومي، تعلو الأصوات مطالبة بقيادة جديدة. وأي متابع لأخبار الرياضة يدرك التوقعات المحيطة بتعيين مدرب أو مدير كرة جديد. ومدير المدرسة أو رئيس الجامعة الجديد يتم اختياره عن طريق لجنة الشريط الأزرق وبمشاركة مكثفة من كل الأطراف المعنية. وحتى في لحظة كتابة هذه الصفحات، أنا عضو في لجنة البحث عن رئيس جديد للجامعة التي أعمل فيها. وهناك روح من الاستمتاع وتوقعات غير سهلة في العملية. وكل أعضاء اللجنة على دراية بأهمية نتيجة ما سيتم التوصل إليه.

والتحولات الجذرية في أوربا الشرقية، جنوب أفريقيا، ووسط أمريكا في (١٩٨٩-١٩٩٠م) ينظر إليها باستمرار من منظور التغييرات في القيادة. ومن المهم من وجهة نظرنا هنا، أن التغيرات لا تنسب إلى القيادة فقط، لكن أيضاً تنسب إلى الأحداث التاريخية، تلك الأحداث التاريخية تعتبر تغيرات بيئية بالنسبة لنا.

والانتخابات في الاتحادات العمالية والتنظيمات التطوعية الأخرى تنطوي دائماً على فرضية أن استمرار القيادة السابقة أو انتخاب قيادة جديدة سوف

تحدث فرقاً كبيراً في استمرار عمل المنظمة. باختصار، تبدو القيادة أمراً مهماً لفهم المنظمات.

وتختلف وجهة النظر حول القيادة في هذا الكتاب عن وجهات النظر الأخرى. فمن خلال تحليل البحوث والنظريات التي سنتطرق لها هنا، سوف نجد أن القيادة مكبلة بشكل كبير بعدد من العوامل التي سبق أن ناقشناها في الفصول السابقة- الهيكل التنظيمي، ائتلافات القوة، والأوضاع البيئية. كما سنحاج أيضاً أنه بالنسبة لكثير من المنظمات وفي كثير من الأحوال، لا يتعدى تغيير القيادة أكثر من كونه معالجة تجميلية.

ماهي القيادة؟

لماذا القيادة موضع اعتقاد وتعاطف؟ لماذا هي رومانسية (ميندل ورفاقه ١٩٨٥م). تبدو القيادة حلاً سهلاً للغاية لأي مشاكل تقض مضجع أي منظمة. فالبحث عن قيادة جديدة يمكن أن يكون قناعاً لقضايا مثل الترتيبات الهيكلية غير الملائمة، اقتسام القوة الذي يعطل ويعوق التصرفات الفعالة، انعدام الموارد، والإجراءات المتهالكة ومشاكل تنظيمية أخرى أساسية.

ومع هذا كله، يمكن أن للمرء أن يستغرب، لماذا ندرس القيادة، ولماذا كان هناك دراسات عديدة في السابق عن القيادة؟ والحقيقة أنه في أوضاع معينة، تكون القيادة مهمة وأيضاً مصيرية. تلك الأوضاع، على أي حال، محدودة جداً ومكبلة كثيراً اكثر من أغلب المعالجات للقيادة التي تم بحثها. وعلى الرغم من هذه الخلاصة، تبقى القيادة من المواضيع الجذابة. وكما يذكر يوكل (١٩٨٩م) :

"القيادة موضوع له حظوة عجيبة بين طلاب العلم والأشخاص العاديين على حد سواء. وتحمل عبارة قيادة تصور القوة، الأشخاص الحركيين الذين يصدرون الأوامر إلى الجيوش المنتصرة، يوجهون الشركات العملاقة من أعلى ناطحات السحاب، أو يشكلون مجرى حياة الأمم، وكثير من أوصافنا للتاريخ هي قصص عن قيادات حربية، وسياسية، ودينية، أو اجتماعية. ومآثر القواد الشجعان الأذكياء هي جوهر العديد من الأساطير والخرافات. وانتشار جاذبية القيادة يمكن أن يكون بسبب غموضها، تماماً لكونها تمس حياة كل واحد. لماذا زعماء مثل (غاندي، ماوتسيتونج) استطاعوا الحصول على هذا التفاني والحماس الشديدين؟ كيف بنى قادة معينون مثل (جولي قيصر، وتشارليمان، والاسكندر الأكبر) إمبراطوريات عظمي؟ لماذا زعماء مثل (وينستون تشارتشل، انديرا غاندي، شاه إيران) عزلوا فجأة، على الرغم من قوتهم الواضحة وسجلاتهم الحافلة بالإنجازات الناجحة؟ لماذا زعماء معينون لكنهم أشخاص غير متميزين (أدولف هيتلر، كلاوديوس، قيصر)وصلوا إلى مراكز ذات قوة عظيمة؟ لماذا بعض القادة يستحوذون على ولاء اتباعهم الذين لديهم استعداد بالتضحية بأنفسهم لفداء قادتهم، ولماذا زعماء آخرون مكروهون حتى أن اتباعهم يتطلعون إلى قتلهم (مثل، ما حصل مع "اختفاء" بعض الضباط الحربيين على أيدي مجندين في فيتنام)؟ (ص ١).

ما هي القيادة إذاً؟ القيادة شكل خاص من أشكال القوة، قريب جداً من شكل قوة "المرجعية" التي سبق مناقشتها في فصل سابق، نظراً لأنها تتطلب،

حسب كلام اتزيوني (١٩٦٥م)، "القدرة، النابعة من نوعية شخصية القائد، على انتزاع الموافقة الطوعية للاتباع في كثير من الأمور. وتتميز القيادة على مفهوم القوة في أنها تؤدي إلى أن يغير الاتباع مواقفهم وتصرفاتهم بناء على قناعاتهم الشخصية وبفضل تأثير القيادة على أحداث مثل تلك التغيرات بينما تؤدي القوة إلى أن يغير الأتباع (أو من يقع عليهم تأثير القوة) مواقفهم وتصرفاتهم ليس عن قناعة وإنما بفعل الخوف مما سترتب على عدم الانصياع لمالكي القوة. في هذه الحالة (حالة القوة) تبقى قناعاتهم الداخلية لم تتغير وإما يكون التغير خارجيا فقط (ص ٦٩- ٩٦).

بالنسبة لنا فإن تعريف ايتزيوني الشامل للقيادة- أن لم يكن التميز الخاص بين القوة والقيادة- مفيد جداً وبشكل كبير. فتغيير الاتباع لمواقفهم وتصرفاتهم لتتوافق مع مواقف ورغبات القادة قضية مهمة جداً. فالاتباع يرغبون التعاون مع القادة في تحقيق ما يصبون إليه. ويتفق جولندر (١٩٥٠م) تماماً مع الموقف أعلاه عندما قال إن القائد هو "أي فرد تشيد بتصرفاته تصرفات آخرين في بعض الجماعات" (ص ١٧). إذاً القائد هو من يؤثر على ما يفعله ويفكر فيه أعضاء الجماعة. ويتخذ كل من كاتز وكاهن (١٩٧٨م) نفس النهج عندما ذكروا: "نعتبر جوهر القيادة التنظيمية كمية التأثير على الإذعان الميكانيكي مع اتجاهات المنظمة الروتينية" (٣، ٥٢٨). إذاً، القيادة مرتبطة بشكل كبير بالقوة، لكنها تتطلب أكثر من مجرد قوة مخصصة لمركز في المنظمة أو ما يدعيه عضو أو أعضاء من المنظمات. القيادة شئ ما ينسب إلى الناس بواسطة أو عن طريق أتباعهم (ميندل، ورفاقه ١٩٨٥م).

وظائف القيادة:

الاختلافات بين القيادة والقوة لا تزال لم توضح بشكل مناسب، على أي حال، نظراً لأن القيادة يمكن أن تحدث في أي جماعة وفي أي مستوى داخل المنظمة. سلزنك (١٩٥٧م) يقدم التمييز المطلوب عن ما ذكر أن القيادة تتطلب قرارات مصيرية (ص ٢٩). إنها أكثر من مجرد المحافظة على الجماعة. بالنسبة لسلزنك، تصنف المهام الجوهرية للقيادة إلى أربع فئات. الأولى تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة. وهذا من الواضح أنه أمر غاية الأهمية في عالم سريع التغير ويجب أن ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية. المهمة الثانية هي "تجسيد هدف المؤسسة" والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل أو إقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة، المهمة الثالثة هي الدفاع عن سلامة المنظمة. وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة: فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة وعند زملائهم وهم يحاولون إقناعهم باتباع قراراتهم. المهمة القيادية الأخيرة هي تنظيم الصراع الداخلي (ص، ص ٦٢-٦٣).

معظم تحليلات القيادة تلاحظ حقيقة أن القيادة تحدث في مستويات مختلفة في المنظمات. إلا أن هناك تجاهلاً لأمر مهم في كثير من تحليلات القيادة. ذلك أن معظم دراسات القيادة كانت منصبة على المستوى الأدنى للقيادة، مثل ذلك الذي يقوم به مشرفو الخط الأول. مراجعة ستوقديل (١٩٧٤م) للقيادة لم تأخذ في الاعتبار مسألة المستويات. ومن الأهمية بمكان أن نذكر أن ما يمكن أن يؤدي إلى القيادة في مستوى واحد قد لا يؤدي إليها في مستوى آخر.

فالقيادة في المستوى الأعلى في المنظمة لها تأثير عظيم على المنظمة، لكنها تستلزم سلوكيات وتصرفات مختلفة تماماً عن تلك التي يقوم بها القادة في مركز الإشراف على الخط الأول.

مجموعة أخرى إضافية من التمييزات يجب أن نذكرها قبل أن نبدأ بتحليل القيادة. فالدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة المعملية وجدت باستمرار أن القيادة عملية تمايزية أو تفريقية، مع وجود نشاطات مهامية (قيادة تهتم أكثر بإنجاز المهمة) أو "وسيلية" instrumental معزولة بوضوح عن النشاطات المشاعر- اجتماعية (قيادة تهتم أكثر بمشاعر العاملين) أو المعبرة Expressive. (انظر على سبيل المثال، بيلز ١٩٥٣م، بيلز، وسلاتر ١٩٥٥م). وقد طور اتزيوني (١٩٦٥م) مدخل "القيادة المزدوجة" "dual leadership" أو القيادة الازدواجية مستفيداً بذلك من بحوث بيلز وشركاه، مقترحاً أنه في معظم الحالات توجد القيادة في يد أكثر من شخص واحد، وأن المطالبة بالنوعين يمكن أن تقود إلى صراع. وستحدد المطالبات التنظيمية النوع الذي سيكون ناجحاً، حيث يكون النوع المشاعر- اجتماعي أكثر فاعلية في المنظمات التي تعتمد على أو تسودها المعايير الاجتماعية وتكون القيادة المهامية أكثر فاعلية في المنظمات الوسيلية أو التي لها هدف واضح أو تعمل للوصول إلى هدف محدد. ويخلص اتزيوني إلى أن محاولات تحسين نوعية القيادة العاطفية اجتماعياً محكوم عليها بالفشل -على الأقل بالنسبة لمشرفي الخط الأول- نظراً لأن الجهود سوف تنزلق بتهور إلى القائد المشاعر-اجتماعي الموجود مسبقاً ضمن وحدة العمل، والذي سبق وأن برز إلى المركز أثناء تفاعل جماعة العمل. بمعنى أن القيادة المشاعر-

اجتماعية موجودة أصلاً ضمن فريق العمل وأن محاولات تحسين القيادة الرسمية غير المشاعرية لجعلها كذلك سوف تؤدي إلى نشوب صراع وبالتالي فشل المحاولة نظراً لوجود القيادة مسبقاً. هذا النوع من التفسير، هو بالطبع، معاكس لأفكار وأنماط مدرسة العلاقات الإنسانية" في الإدارة، والتي تؤكد على أهمية وفائدة التفاعل المشاعر –اجتماعي في عملية القيادة. ويبدو أن هناك اتفاقاً متزايداً على أن استخدام العلاقات الإنسانية في مراكز القيادة لا يضمن عدم حدوث نوع من التغير السلوكي لأحد منسوبي المنظمة (بيرو ١٩٧٩م، ص، ص ١٣٢-٣٨).

إن من المهم جداً أن نذكر مرة أخرى أن القيادة في قمة أي منظمة تختلف بشكل كبير عن القيادة في مستوى مشرف خط الإنتاج الأول. والتمييز بين القيادة العاطفية (المهتمة بالنواحي العاطفية) والقيادة المهامية (المهتمة بإنجاز المهمة) من الممكن تطبيقها أو ملاحظتها في مستوى مشرفي الخط الأول. إلا أنها عديمة المعنى بالنسبة للقيادة العليا، نظراً لأن الناس في القيادة العليا لا يقومون بسلوك إشرافي.

<u>مكونات القيادة:</u>

في كل منظمة يوجد فرد أو مجموعة أفراد في موقع اتخاذ القرار بمقدورهم ممارسة القوة ببساطة عن طريق إعطاء الأوامر وصنع القرارات. هذا الكل البسيط من أشكال القوة النابعة من المركز الوظيفي لا يقتضي أو ينطوي على القيادة كما سوف نتناولها هنا. فنظرتنا للقيادة تشمل ما يقوم به الشخص أكثر أو أبعد من المتطلبات الأساسية للمركز الذي يشغله. إن إقناع

الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز القيادة عن مجرد امتلاك القوة، إن مجرد الاعتماد على المركز التنظيمي سوف يولد وضعا يجعل خصائص الأفراد الذين يشغلون مراكز قيادية عديمة الفائدة. ففي هذه الحالة تكون المنظمة محدودة ومقيدة بماضيها وبهيكلها.

إلى هنا والأفكار التي ذكرناها تشير بقوة إلى أن الخصائص الفردية جوهرية للدور القيادي. وعلى الرغم من أن ذلك هو الواضح، إلا أن من المهم جداً التأكد من وضع الخصائص الفردية في المنظور المناسب. فهناك مجازفة كبرى في افتراض جوهرية الخصائص الفردية في تفعيل القيادة، لما يترتب على ذلك الافتراض من ضرورة وجود مجموعة من السمات في القائد حتى يتم ذلك التفعيل. وقد اهتمت الأدبيات في مرحلة ماضية بتحديد السمات القيادية.

ولم يذهب مدخل السمات بعيداً لسببين. فأولاً، ليست هناك سمات قيادية شائعة يمكن تحديدها. حيث لا توجد مجموعة خصائص يمتلكها القادة ولايمتلكها الأتباع. هذه النتيجة أدت إلى العامل الثاني الذي أسهم في أفول مدخل السمات. فقد تحول الاهتمام إلى الموقف "situation" الذي تبرز فيه القيادة (جودنر ١٩٥٠م).

فمدخل الموقف يقول إن مجموعة ظروف اللحظة-الموقف-تحدد من وبأي طريقة يمكن أن تمارس القيادة. ففي أحد المواقف، سوف يبرز أحد الأفراد كقائد، وفي موقف آخر يبرز فرد آخر. وقد ساد هذا المدخل بشكل

كبير جداً المدخل الاجتماعي للقيادة، خصوصاً في دراسات الجماعات الصغيرة، لكن في السنوات الأخيرة تعرض لنقد حاد بسبب إغفاله لخصائص أولئك الذين يبرزون في مواقف قيادية. وناتج القول إنه ما دام أن مواقف مختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القيادة ولذلك تتطلب أفراداً مختلفين، فإن ذلك يتطلب مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف مختلف. وتجمع هذه الفكرة بين مدخل السمات ومدخل الموقف لتجنب عيوب كل نوع (انظر يوكل ١٩٨١م، ١٩٨٩م، لمزيد من الإيضاح حول هذه النقاط).

هذا المدخل المركب استخدم بواسطة هولاندر وجوليان (١٩٦٩م). هذان الباحثان يرفضان مدخل السمات لوحده أو مدخل الموقف لوحده ذاكرين أن كلا المدخلين يقدم لنا بعض الشيء عن القيادة لكنهما لا يعطيان كامل الصورة. فبالإضافة إلى الجمع بين المدخلين، يضيفان العنصر المهم للتفاعل بين القائد والأتباع. فالقائد يؤثر على الاتباع أثناء عملية التفاعل، وردة فعلهم، بالطبع، يكون لها تأثير على سلوك القائد.

ومن منظورنا في هذا الكتاب، نرى أن القيادة التنظيمية مركبة من عدد من العوامل أبرز هذه العوامل هو مركز الفرد في المنظمة. هذا يعطي القائد أساس القوة ويشعر أو يجعل الأتباع يتوقعون بأن هناك حقوقاً مشروعة لذلك المركز وأن القائد سوف يدخل في عملية القيادة عن طريق تشكيل أفكارهم وتصرفاتهم وتأديته لوظائف القيادة بالنسبة للمنظمة ككل. هذه التوقعات يمكن أن ترى حتى في فترات الانشقاق داخل المنظمة، عندما يكون هناك نجاح

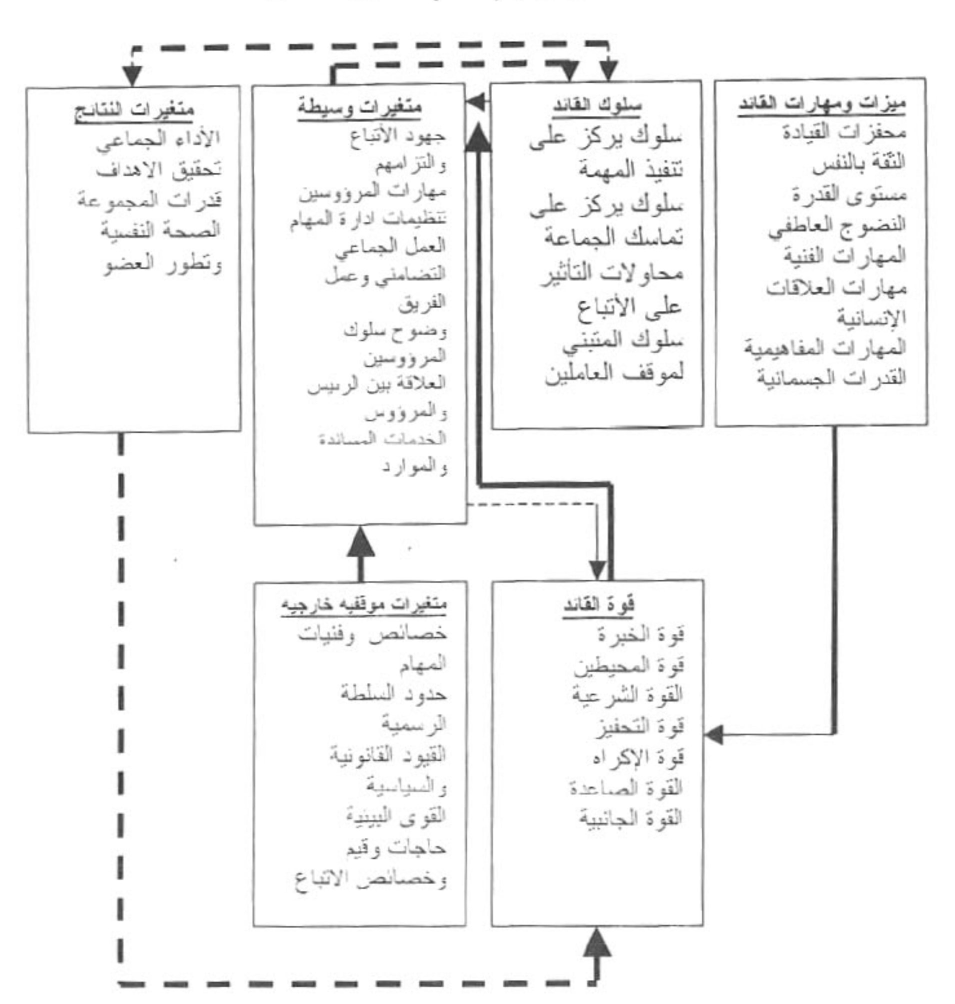
قيادي ويعبر الاتباع عن تمنياتهم أن يحقق الشخص الجديد ما لم يعمله القائد السابق.

بالإضافة لما ذكر أعلاه، يتطلب الدور القيادي أن يتصرف الفرد بطريقة تشبع تطلعات الأتباع. هنا يصبح التداخل بين خصائص الفرد وخصائص المركز تداخلاً جوهرياً. فبدلاً من اقتراح أن يكون هناك مجموعة وحيدة من السمات القيادية، توضح الشواهد أو القرائن أن الخصائص المعينة التي تقود للارتقاء إلى السلوك القيادي تختلف باختلاف الموقف.

ويقدم يوكل (١٩٨١م) جمعاً وتوفيقاً بين العوامل التي تتكون منها القيادة. ويبين الشكل (٧-١) كيف تؤثر السمات القيادية والمهارات على السلوكيات والقوة. وهذه في المقابل، تتفاعل مع متغيرات موقفية خارجية ومتغيرات تدخلية وتنتج متغيرات نهائية، مثل أداء المجموعة وتحقيق الهدف التنظيمي.

إن ميزة نموذج يوكل أنه يبين العوامل التي تؤدي إلى نجاح القيادة وتلك التي تقف في طريق نجاحها. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن العاملين تنقصهم المهارات اللازمة (متغير تداخلي) أو أن التكنولوجيا المتوفرة (متغير خارجي) يمكن أن تكون غير ملائمة للمهام المطلوبة لذلك تضيع جهود القيادة سدىً، ميزة أخرى لنموذج يوكل هي أنه يمكن أن يتعامل مع القيادة في مستويات متعددة داخل المنظمة. كما ينبه النموذج أيضاً إلى المتغيرات النهائية أو المخرجات التي سننتقل إلى مناقشتها الآن.

شكل رقم (٧-١) متغيرات القيادة



المصدر: جاري أ يوكل، القيادة في المنظمات (انجلوود كلفز، نيو جيرسي: برنتك هال، ١٩٨١م) ص ٢٧٠

مخرجات القيادة بالنسبة للمنظمات:

سيكون تركيزنا في هذا الجزء على القيادة في أعلى المنظمة، هناك القليل من القرائن فيما يتعلق بالتأثير الذي يحدثه القادة في أعلى المنظمة على المنظمات، لسبب بسيط هو أنه ليس هناك دراسات كثيرة أجريت على القيادة العليا في المنظمات. فالباحثين التنظيميين لم يتمكنوا من الوصول إلى رؤساء الشركات والمنظمات الحكومية. بعض العلماء التنظيميين مثل (وارن بنس، وريتشارد سايرت) أصبحوا رؤساء جامعات، لكن كتاباتهم بعدما تركوا رئاسة الجامعات لم تتحدث عن خبراتهم كرؤساء جامعات. ومع أنه أصبح هناك كتب كتبها رجال أعمال وكتب حول قادة الأعمال، مثل أيوكوكا، ودونالد ترمب، إلا أن تلك الكتب ليست مناسبة للأغراض العلمية في هذا الكتاب. وحتى ندرس القيادة، سوف نحاول أن نستقرئ من الدراسات الكثيرة التي عملت حول الإشراف والدراسات القليلة التي عملت حول نجاحات القيادة العليا.

دراسات القيادة الإشرافية في المنظمات مضللة، إن لم تكن مشوشة بمعنى الكلمة، حتى بالنسبة لأولئك الذين هم متمكنون في أدبيات الموضوع (كارترايت ١٩٥٦م: ص٣). أحد العوامل الأساسية التي أدت إلى ذلك التضليل، بعيداً عن الانحياز الإيديولوجي الثابت في بعض التحليلات، هو العدد الضخم من المتغيرات التابعة المستخدمة عند تحليل القيادة. فلو أن الاختلافات في كمية أو أسلوب القيادة اعتبر هو المتغير المستقل، فإن هناك سلسلة من المتغيرات تعامل على أنها متغيرات تابعة. وتمتد هذه المتغيرات

التابعة من الإنتاجية (على الرغم من صعوبة قياسها) إلى عوامل "خداعية" elusive كالأخلاقيات والرضا.

أساليب القيادة:

تتركز بحوث القيادة الإشرافية حول أسلوبين أو مدخلين متناقضين إلى دور القيادة. هما مدخلا التسلطي (المهمة) والمساندة (المشاعر – اجتماعي). هذه التحيزات التي سبق أن ألمحنا إليها سابقاً مشهودة ومفهومة عند مناقشة هاتين المفردتين (من الذي يرغب في مساندة التسلطية؟). القائد المساند "يتصف بأنه في صف الموظف، له سلوك ديمقراطي، يستخدم إشرافاً عاما، ومهتماً بالعاملين معه" (فيللي، وهاوس ١٩٦٩م، ص ٣٩٩). أما القائد المتسلط، في الناحية الأخرى، فهو كثيراً ما يعتمد أو يستند إلى قوة مركزة، ويميل إلى استخدام العقاب أكثر، والمشكلة التي تواجهنا هنا هي أن النوع التسلطي قد لا يكون قيادياً أو قائداً حسب تعريفنا للقيادة في هذا الكتاب. سلسلة من الدراسات في جامعة أوهايو الحكومية استخدمت عبارات " منشئ ومراعٍ" initating and consideration لتوجد نفس التمييز، بينما استخدمت سلسلة دراسات أخرى أجريت في جامعة ميتشغان عبارات "مهتم بالإنتاج ومهتم بالموظفين" مع وجود فرق بسيط في المعني.

القائد المساند يستخدم مظهراً مشاعرياً أمام العاملين وهذا يتطلب:

مراعاة العاملين. يأخذ في الاعتبار حاجات وتفضيلات العاملين معه، والذين يعاملهم باحترام ولطف، وليس قاسياً في تعامله معهم. مثل هذا القائد يسمى عادة "مع الموظف" كضد لـ "في صف العمل" أو "في صف المهمة" ؟

صانع القرار المستشير. يسأل القائد العاملين عن آرائهم قبل أن يتخذ القرارات. مثل هذا القائد استشاري، مشارك، أو ديمقراطي (عكس المنفرد برأيه أو الاستبدادي، أو الاعتباطي) في صناعته لقراره.

الإشراف العام. يشرف القائد بشكل عام وليس بطريقة لصيقة، مفوضاً الصلاحيات للعاملين معهن ويسمح بالتصرف في أداء عملهم بالطريقة التي يختارونها أكثر من ممارسته للمراقبة الصارمة واللصيقة (عادة قاهرة) في إشرافه. (ص، ص ٣٩٩-٤٠٠).

في مراجعتهم للبحوث التي أجريت في مجال القيادة، وجد كل من فيللي وهاوس أن القيادة المساندة، كنقيض للقيادة الأوتوقراطية، لها علاقة بعدد من مؤشرات الرضا لدى العاملين وإنتاجيتهم:

١-هناك ضغوط قليلة فيما بين الجماعات وتعاون أكثر.

٢-معدل الدوران أو ترك العمل والتظلم أقل.

٣-ينظر إلى القائد نفسه على أنه شخص مرغوب.

٤-هناك إنتاجية أكبر باستمرار.

إلا أن مراجعتنا للدراسات والأبحاث حول القيادة لم تثبت بشكل قاطع ما توصل إليه فيلي وهاوس، حيث من الممكن أن يسهم العاملون أنفسهم في زيادة الرضا والإنتاجية بواسطة أتجاههم وسلوكياتهم، بعيداً عن تأثير القائد. فمن الوارد أن يكونوا موظفين ذوى إنتاجية عالية وذوى اتجاه إيجابي نحو عملهم بحيث "لا يكونون بحاجة إلى اشراف أوتوقراطي لصيق، ولذلك من

المحتمل بالنسبة لمن يشرف على مثل أولئك الموظفين أن يكون أكثر ميلاً إلى الوقوف بجانبهم" (٣، ٤٥٢). وعلى الرغم من هذه الاحتمالية، فإن حجم الإثباتات يشير إلى أن القيادة المساندة تؤدي إلى استجابات أكثر إيجابية، وخصوصاً من جانب العاملين. هذا النمط يبدو أنه ينطبق حتى في المنظمات التي يعتقد بأنها تفضل الأساليب القيادية التسلطية. ففي دراسة لوحدات الشرطة، وجد ديرمر وبيركز (١٩٧٩م) أن الرضا والولاء للمنظمة لهما علاقة بالقيادة الأكثر مساندة.

موضوع الإنتاجية ليس واضحاً كموضوع الاتجاه. فبينما تشير بعض الشواهد إلى أن الإنتاجية العالية ترتبط بالإشراف المساند، تذكر دراسات أخرى عدم وجود فرق، وأن هناك في الواقع إنتاجية أكبر في حالة اتباع الأساليب الأوتوقراطية (روبن ١٩٦٥م). وزادت الخلاصة التي توصل إليها كل من لولر، وبورتر (١٩٦٧م) الصورة غامضة أكثر. فلولر وبورتر يقترحان أن ترتيب السببية بين الرضا والإنتاجية يمكن أن ينعكس. فمن المتعارف عليه أن الرضا يقود إلى الإنتاجية لكن الباحثين (بورتر ولولر) يعتقدان أن الإنتاجية يمكن أن تؤدي إلى الرضا. وبالنسبة لتحليل موضوع القيادة، زيادة مستوى الرضا حتى يزيد مستوى الإنتاجية يمكن أن يكون غير ذي جدوى.

السؤال الذي يبرز هنا هو: ما الذي تريده المنظمة؟ فإذا كان المطلوب هو إرضاء الموظفين، فإن مدخل المساندة أثبت أنه أكثر فاعلية. أما لتحقيق

مكاسب على المدى القصير، من الناحية الأخرى، فيمكن تحقيقه بسهولة تحت النظام الأوتوقراطي. كما أن هناك قرائن تقترح أن الموظفين عندما يتوقعون أنهم يشرف عليه بطريقة أوتوقراطية يكون للإشراف بالأسلوب المساند أثر سلبي على الإنتاجية (أي لا يقود إلى إنتاجية عالية) ويقل مستوى الرضاء.

وفي تلخيص لدراسات القيادة هذه، يخلص فيللي وهاوس إلى أن القيادة المساندة تكون أكثر فاعلية عندما تكون:

١- القرارات ذات طبيعة روتينية.

٢- المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار صائب لا يمكن تقنينها أو مركزيتها.

٣- القرارات لا تحتاج أن تصنع بطريقة سريعة، مما يتيح الوقت لإشراك العاملين في عملية صنع قرار مشترك.

(وعندما يكون العاملون)

٤- يشعرون بحاجة قوية إلى الاستقلالية.

٥- يعتبرون مشاركتهم في صناعة القرار مشروعة.

٦- يرون أنفسهم على أنهم قادرون على المساهمة في عملية صنع القرار.

٧- واثقون من قدرتهم على العمل بدون إشراف لصيق (ص، ص ٤٠٤-٤٠٥).

هذا النوع من التنظيم بالذات شبيه ببعض التنظيمات التي سبق وصفها في فصل الهيكل التنظيمي: المنظمة ذات مستوى العلاقات الرسمية القليل

يجب أن تعتمد على جهد منسوبيها إذا كانت ترغب في أن يكونوا أكثر فاعلية. فتكنولوجيتهم هي البحث المستمر أو المتواصل عن أفكار جديدة وحلول للمشاكل. فمن الواضح جداً أن نجاح القيادة المساندة مرتبط بنوعية التنظيم أو الهيكل التنظيمي بحيث كلما قل مستوى الرسمية زاد احتمال نجاح القيادة المساندة والعكس صحيح، وكلما زاد مستوى الرسمية قلت احتمالات نجاح هذا النوع من القيادة. أي أن في المنظمات التي تكون القرارات فيها روتينية، والمعلومات مقننة، وهلم جرا، فإن القيادة الفعالة من المحتمل جداً أن تأخذ شكل التركيز على إنجاز المهمة، نظراً لأن مشاركة عضو المنظمة ليست مهمة جداً، وليس هناك حاجة لقضاء بعض الوقت في عملية صنع القرار. أضف إلى ذلك أنه من الممكن أن يكون هناك أعضاء تنظيميون أما أن يكونوا يهابون من الدخول في عملية صنع القرار أو ليس لديهم الرغبة في المشاركة فيه، ولديهم الاستعداد المسبق للإجابة الجاهزة في شكل إجراءات رسمية أو يقنعون بصنع القرار نيابة عنهم.

هذه التفسيرات دعمت بشكل قوي نتائج دراسات فيدلر وزملاؤه (١٩٦٧م، ١٩٧٢م، ١٩٨٢م، ١٩٨٧م) حول عملية القيادة. فقد وجد فيدلر أنه في الأوضاع المستقرة، الثابتة، تكون القيادة الأوتوقراطية الحازمة أكثر نجاحاً، بينما في الأوضاع المتغيرة، والمهددة خارجياً، والغامضة، فإن نوع الإشراف اللين المشارك يكون الأفضل. وطبعاً في المنظمات سوف تتغير الظروف في اتجاه أو آخر، مقترحاً أن القائد الناجح في وضع ما يمكن ألا يكون كذلك في وضع آخر. لذا فإن المدخل الموقفي يكون محتملا.

<u>العوامل المؤثرة على مخرجات القيادة:</u>

كما سبق أن بيّنا من قبل، معظم الدراسات التي استشهد بها كانت قد أجريت على موظفين من الصفوف الدنيا في المنظمة. وبغض النظر عن المستوى داخل المنظمة، من الواضح أن الظروف التي تواجهها المنظمة، والموظفون الخاضعون للقيادة محددان مهمان لنوع القيادة الناجحة. ومن الممكن أن يقول قائل، من وجهة نظر شخصية أو اجتماعية، من المستحب لو أن كل الموظفين كانوا مدفوعين ذاتياً ولديهم الرغبة في المشاركة في صناعة القرار، وأن المنظمة ككل ستكون سليمة لو كانت دائمة الإبداع والدخول في تفاعلات مع بيئتها، لكن الحقائق تقول بأن ليس أي من هذين الشرطين موجود في الواقع. هذا يقود إلى القول إن إصلاح الأساليب القيادية في المنظمات ليس علاجاً ناجحاً يمكن تطبيقه في كل المنظمات وعلى كل منسوبيها تبعاً لذلك.

إن ما يهمنا من نتائج الأبحاث أن القيادة في هذا المستوى لها تأثير على مؤشرات الأداء المطلوب وفي اتجاهات الموظفين المعنيين. والسؤال ليس عن الأسلوب لكن عن الأثر. فإذا أمكن زيادة الإنتاج أو التعجيل أو الإسواع بقبول أسلوب ما من التنظيم، فما من شك أن القيادة عملية مهمة. إن الاستنتاج من هذه الخلاصة بالنسبة للقيادة العليا في منتهى البساطة، إن لم تكن مدعمة بنتائج دراسات موجودة، فمقدار تأثير مشرفي الخط الأول أو الثاني على سلوك العاملين يكون ضئيلاً نسبياً. أما لو انتقلنا إلى مقدار تأثير

القيادة العليا على سلوك العاملين، فإن التأثير يمكن ملاحظته بشكل واضح. حتى فيما يتعلق بالأداء والاتجاهات، العاملون في المستوى الأعلى تحت قيادة الإدارة العليا يمكن أن يتأثروا، وكذلك أداؤهم ، في المقابل، له تأثير مائة بالمائة على المنظمة.

كل هذه الخلاصات يجب أن تصحب بملاحظة أن المنظمات واجهت قيوداً على ما يستطيعه القادة. هذه القيود يمكن أن تكون تكنولوجية- فهناك طرق عديدة لتشغيل مستشفى أو مصنع كمبيوتر- أو بيئية- ارتفاع أسعار البترول لا يمكن إيقافه عن طريق القيادة لوحدها، وطبيعة القيود على القيادة وعمليات القيادة نفسها يمكن فهمها باستخدام نتائج دراسات أجريت حول التغييرات في المنظفين في الإدارة العليا للمنظمة.

<u>تعاقب القيادات:</u>

تعد دراسة جولدنر أنماط من البيروقراطية الصناعية (١٩٥٤م)، تحليل لمصنع جبس ومنجم تعرضا لتغيير جذري وشامل في موظفي الإدارة العليا، أشهر دراسة عن التعاقب الإداري. فالمدير السابق لم يكن مهتماً كثيراً باتباع اللوائح والمعايير الأخرى. وقد استبدل بمدير جديد طلب منه زيادة الإنتاج. المدير الجديد عرف أن تقييم أدائه يتم عن طريق سجله في إدارة معدل الإنتاج، لذلك كانت الخيارات التي أمامه إما الاستمرار في تطبيق الأسلوب القائم من التساهل واللامبالاة- إجراء لم ينفع ولم يجد في أي حال، نظراً لأنه ليس لديه العلاقات الشخصية التي كانت موجودة لدى سابقه – أو تنفيذ وتطبيق اللوائح والأنظمة القائمة فيما يتعلق بالسلوك والأداء، وقد اختار

الخيار الثاني، ونتيجة لذلك أصبح النظام كله قائماً على العقاب "punishment centered" مما أدى إلى زيادة حادة في التوتر والضغط النفسي لدى العاملين.

هذا المثال مناقض لحالة كلاسيكية وصفها قويست (١٩٦٢م) جمع ملاحظات في مصنع كبير للسيارات. ويقول قويست:

كلا الدراستين (دراسته ودراسة جولدنر) درست العملية التي يتم بواسطتها خفض الشحن التنظيمي الناجم عن تعيين قائد جديد في أعلى قمة الهرم، فالإخفاق في حالة دراسة جولدنر حصل نتيجة لتزايد الشحن النفسي والضغط، ونتيجة لذلك تدنى مستوى الأداء بشكل عام. أما بالنسبة لإخفاق المدير الجديد فله نتائج مغايرة في هذه الدراسة. فمعمل (ص) كما نسميه، كان واحداً من ستة معامل متماثلة تابعة لشركة كبيرة. وفي مرحلة من المراحل كان المعمل ضعيفاً في جميع جوانب الأداء – تكلفة العمال المباشرة وغير المباشرة، نوعية المنتج، الغياب والتسرب، القدرة على تحمل تغيير الجداول، تظلم العمال. وفي مؤشرات أخرى العلاقات البين شخصية كانت معروفة بالعداءات داخل وبين كل المستويات. بعد مضي ثلاث سنوات من تعيين مدير جديد، ومع عدم تغيير في الهيكل الرسمي للمنظمة، أو في المنتج، أو في الموظفين، أو في تكنولوجيته الأساسية، لم يكن هناك فقط خفض ملموس وجوهري في الصراع بين الأشخاص، بل أصبح معمل (ص) صاحب الأداء المتميز من بين كل المعامل الأخرى (ص٤٨).

إن الاختلافات المثيرة بين هاتين الحالتين تدعو إلى التفكير فيما يسمى بنظرية "الشخص العظيم" في القيادة، حيث إن الخليفة في حالة جولدنر

شخص غير عظيم بينما العكس صحيح بالنسبة لحالة قوست. ويرفض قويست هذا المدخل ويعزو الفروقات إلى التصرفات التي يتخذها كل مدير عندما يواجه ببناء اجتماعي قائم. جانب أساسي من هذا البناء الاجتماعي كانت توقعات الإدارة العليا في المنظمات المعنية. فبينما كان من المتوقع أن يقوم المديران الجديدان بإصلاح الوضع، شعر المدير الجديد في معمل الجبس أنه كان متوقعاً منه أن يتخلص من الموظفين غير المنتجين بشكل مرضٍ عن طريق تطبيق اللوائح والأنظمة بحذافيرها- متخلصاً بذلك من رجالٍ كان أداؤهم منخفضاً ولكن كانوا يتسترون عليهم، على سبيل المثال. وقد شعر أنه كان- ويمكن أن يكون كذلك في الواقع- تحت ضغط شديد لإصلاح المنظمة في وقت قصير.

وكانت هناك فروقات هامة في المنظمات، فمن الشائع عادة في معمل الجبس أن المدير يأتي من الداخل (داخل إدارة المعمل)، لكن في هذه الحالة لم يكن كذلك. بالإضافة إلى ذلك، كان المدير السابق نشيطاً وله علاقات جيدة مع المجتمع المحلي المحيط بالمعمل. وأتى الخليفة إلى وضع كان فيه شعور سلبي تجاه الدخلاء من الخارج. والمدير السابق كان محاطاً بحاشية موالية له. أما المدير الجديد فلم يكن له أحد يستطيع أن يستعين به إلا استخدام وتطبيق آليات ضبط أكثر بيروقراطية. وفي مصنع السيارات، من الناحية الأخرى، كان الوضع الاجتماعي الكلي مختلفاً. فالمصنع كان في منطقة مدينة كبيرة لم يكن للمدير السابق علاقات فيها. تاريخ تعاقب الإدارة العليا كان معروفاً بالتسرب (ثلاث إلى خمس سنوات)، كما أن المدير الجديد آت

من خارج المعمل نفسه. لذلك لم يكن الوضع كموظفي معمل الجبس، كان موظفو معمل السيارات معتادين على نوع الخلافة الذي يخبرونه.

فرق آخر جوهري يصفه جولدنر هو أنه في معمل الجبس، كان نمط التساهل والبناء الاجتماعي المترتب على ذلك النمط بين الموظفين هو الميل إلى عدم خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية. فالنظام السابق كان مريحاً حيث تأتي المكافآت المعنوية بدون ضغط لتحسين الفاعلية أو الإنتاجية.

المدير السابق في معمل السيارات حاول أن يستخدم قوته الشرعية لزيادة الإنتاجية. مثل لاحقة، كان ضغط قوى لتحسين العملية، لكنه اختار أن يحاول زيادة الإنتاجية عن طريق الإشراف المباشر التأديبي. فلقد حاول أن يجرب عدة أساليب عن طريق الاتصال غير الرسمي بمعاونيه وبإشراكهم في عملية صنع القرار وجعل "تطبيق اللوائح أو النظام خياراً ثانوياً" أيضاً عمل هذا المدير من خلال الهرم التنظيمي القائم، بينما قام المدير الجديد في معمل الجبس، وبعد أن أخفق في التعامل وكسب تعاون العاملين، بإحضار بعضاً من أنصاره. وبذلك أوجد هرماً رسمياً كان في الحقيقة فوق البناء الاجتماعي القائم.

وقد ذهب قوست إلى أبعد من جمع المعلومات وقام بعمل خلاصة للمقارنة بين الحالة الدراسية التي درسها وتلك التي درسها جولدنر. ويقترح أن نجاح المدير في معمل السيارات كان يرجع وبشكل كبير إلى الحصول على موافقة وقبول العاملين، أو ديمقراطية عملية القيادة. جولدنر وفي تعليق على نتائج دراسة قوست، يقول بأن الوضعين اللذين حدث فيهما التعاقب كانا

مختلفين. فحادثة معمل الجبس حدثت في مرحلة من مراحل الكساد الاقتصادي، حيث كانت العمالة متوفرة، ولكن مع وجود ضغوط للإصلاح من المحتمل أنها أكثر شدة، المعني الضمني هنا هو أنه عندما ينظر إلى الوضع ككل، فمن غير الصحيح القول بأن أحد المداخل إلى عملية القيادة هو الصحيح دائماً، وحتى في كلا الحالتين كان المنهج الأوتوقراطي أقل نجاحاً.

من خلال المعلومات التي ذكرت في هاتين الحالتين، يتضح أن الإدارة العليا لها دور مؤثر وبشكل كبير على المنظمة، على الرغم من صعوبة التعرف على نسبة الاختلاف في الأداء التنظيمي الذي يفسره هذا الدور القيادي. وفي الواقع، من الواضح أن هذا التفسير يختلف باختلاف الموقف، نظراً لأن عدد البدائل حتى المسموح بها رسمياً سوف تختلف بشكل كبير. وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن ينظر إلى القيادة على أن لها تأثيراً كبيراً على ما يحدث في المنظمات.

بعض المؤشرات الأخرى لعوامل التأثير الكبير للقيادة جاءت من دراسات للتعاقب الإداري والحجم التنظيمي. فقد كانت تضاف محاولات عديدة لتحديد العلاقة بين الحجم التنظيمي ومعدل التعاقب الإداري. فقد درس قروسكي (١٩٦١م) أكبر وأصغر عشر شركات من بين (٥٠٠) شركة كبيرة في الولايات المتحدة (بالنسبة لحجم المبيعات) ودرس كريسبرق (١٩٦٢م) مصحات عقلية وإدارات صحية عامة على المستوى الإقليمي والمحلي، وتوصل كل من الباحثين إلى وجود علاقة بين الحجم ومعدل التعاقب. ويلاحظ كل من قوردن وبيكر (١٩٦٤م) بعض التناقضات بين تلك الدراستين

وبعض الدراسات الأخرى، وقاما بإعادة لدراسة قروسكي وأضافا إليها معلومات من عينة من أكبر (٥٠٠) منظمة تجارية. وقد وجدا علاقة عكسية بين الحجم ومعدل التعاقب، بحيث إن الشركات الصغيرة كانت نسبة التسوب عالية في الإدارة العليا. وفي تعليقات على هذه النتيجة، يذكر كريزبرق (١٩٦٤م) أن معدل التعاقب يتأثر بلا شك بعوامل أخرى غير الحجم، حيث تعتبر مسارات المهنة الطبيعية داخل المنظمة عاملاً مهماً. فإذا بنيت المنظمة (بناء اجتماعياً) على توقع تسرب إداري سريع، فسوف يزداد المعدل (معدل التعاقب) بكل تأكيد. ويذكر كريزبرق عاملاً إضافياً آخر هو احتمالية وجود اختلافات داخل الصناعة نفسها. فتحليل أو دراسة مصنع أكثر دقة من مجرد خلط المنظمات جميعاً. وكما قلنا سابقا، فإن التصنيف المناسب للمنظمات يسمح ببعض التوقع لأنواع المنظمات التي سيكون معدل التعاقب فيها عالياً. فبدون وجود مثل هذا التصنيف، سوف يكون العامل التكنولوجي المذكور مهماً.

هناك موضوع مهم وواضح بالنسبة للحجم التنظيمي، فبتثبيت العوامل الأخرى، من المتوقع أنه كلما كبرت المنظمة، كلما قلت قوة تأثير التعاقب. فالمنظمات الكبيرة تميل إلى أن تكون أكثر تعقيداً ورسمية، ولذلك تكون مقاومة للتغيير ومن المحتمل عجز الإدارة العليا عن إحداث التغيير في وقت قصير، ما لم يكن النظام القيادي نظاماً أوتوقراطياً بالكامل.

أحد المؤشرات لمقدار الفرق الذي يمكن أن تحدثه القيادة على المنظمة يمكن أن يوجد في بعض البحوث الغير عادية التي أجريت على تنظيمات

البيسبول، وكرة القدم، وبعض الرياضات. فمديرو البيسبول يتمتعون بمركـز تنظيمي غير عادي. فبالنسبة لتنظيم البيسبول، فإن دورهم يشبه دور كبـير العمال، لكن فيما يتعلق بفريق اللعبة فقط، ودورهم يشبه دور المدير التنفيذي العام. ويمكن اعتبار فريق البيسبول وحدات مناسبة للتحليل نظراً لأنها "تمطياً كانت متطابقة في أهدافها الرسمية، وحجمها، وهيكل السلطة فيها" (قروسكي، ١٩٦٣م، ص ٢١). وكان قروسكي مهتماً بالعلاقة بيـن التعـاقب الإداري والفاعلية التنظيمية. وهنا، مرة أخرى، تكون فرق البيسـبول مناسـبة لأن الفاعلية تنعكس مباشرة في إحصائية الفوز أو الخسارة، فكيفية اللعب ليسـت متغيراً مهماً في الرياضات الاحترافية.

ونتائج التحليل تشير إلى أن الفرق ذات السجل المعروف بالأداء الضعيف تكون معدلات التعاقب فيها عالية. وفي تفسير هذه النتائج، يرفض قروسـكي المفهوم السائد المبني على أن التعاقب تابع – أي أن الفاعلية المتدنية تـؤدي إلى تصويت على الثقة من قبل المالك، ثم الفصل. ويطور بـدلاً مـن ذلـك تحليلاً أكثر تعقيداً: إذا كان الفريق غير فاعل، تضعـف الربحيـة والدعـم الجماهيري. وفقاً لذلك، تتزايد الضغوط الخارجية لتغيير الإدارة ويصـاحب ذلك، ازدياد فى حجم الإجهاد بالنسبة لدور المدير. ويمكن أن يـرى تغيـير المدير في بعض الفصول على أنه شئ جذاب حيث يمكن أن يعمـل ليبـدو للجماهير كالملاك يتخذون خطوات قوية لإصلاح الوضع غير المرغـوب. وتجتمع طبيعة الأداء العام للفريق مع توحد المجمع (الفخور بسلوك الفريـق)

القوي مع الفريق لتكون قاعدة قوية للضبط الجماهيري لأداء الفريق. وتميل هذه المؤثرات الخارجية إلى زيادة الشعور بالتناقض بين المسؤوليات الإدارية والسلطة الحقيقية. ونظراً لأن الشهرة تخضع للسيطرة الخارجية، يشجع الأداء الفردي أكثر من الأداء الجماعي. ويماثل ذلك، أن وجود معايير أداء مستهدفة يقلل من سيطرة المدير وبذلك تؤدي إلى الإجهاد. وكلما زاد الإجهاد بالنسبة للمدير، زادت معدلات التعاقب. علاوة على ذلك، فكلما زادت معدلات التعاقب، زادت احتمالات استبدال المديرين عندما يهبط مستوى أداء الفريق. والتغيير الإداري المتكرر يمكن أن يولد تبعات أو نتائج غير مرغوبة داخل الفريق بما في ذلك تتأثر أسلوب الإشراف وأحداث البلبلة في شبكة العلاقات البين-شخصية. وينتج عن ضعف استقرار الجماعة – الرئيسية ضعف في المعنويات مما يؤدي إلى عدم فاعلية الفريق. وانخفاض الدعم والمساندة الجماهيرية يؤدي إلى هبوط معنويات الفريق وأدائه. ويوجد تدني مستوى الربحية ضغوطاً إلى تغييرات أخرى للإدارة مثل هذه التغييرات، توجد من جهة أخرى، آثاراً سلبية أخرى على المنظمة. وتستمر هذه الحلقة المفرغة (ص ٢٠).

ويختلف كل من جومسون وسكوتش (١٩٦٤م) مع هذا الشرح المعقد. وبالاعتماد على مدخل مختلف إلى سجلات فوز-خسارة فريق البيسبول يطور الباحثان "نظرية عدم المفر من وجود كبش الفداء السببية" "ritual scapegoating no-way casualty theory" . وتقترح هذه النظرية أساساً أن المدير ليس له أي دور.

على المدي البعيد، تكون سياسات المدير العام والموظفين المباشرين مهمة جداً. وبينما يكون التبديل الحكيم مفيداً (هناك يمكن أن يستشار المدير الميداني لكنه لا يملك المسئولية الرئيسية). إلا أن إيجاد الموهبة عن طريق الاستطلاع المنظم جيد، والنظام الإلزامي هو المعيار المهم على المدى الطويل. أما المدير الميداني، والمهتم بالتكتيكات اليومية، فيملك مسئوليات ضئيلة فيما يتعلق بتلك الوظائف الإدارية (ص ٧٠).

ويذكر جومسون وسكوتش أن اللاعبين عامل مهم، مبينين أنه في إحدى المرات وفي تاريخ كرة البيسبول، بغض النظر عن من كان مدير، "أدى فريق اليانكيز أداءً رائعاً كما أدى فريق ألمتس (أو بالأحرى لم يكن ليؤدي) أسوأ أداء في تاريخه. وعندما يخفق الفريق في الأداء يكون كبش الفداء هو المدير الميداني (مدير الكرة). "إنها عملية سهلة لخفض القلق حيث يعتبرها المشاركون (من إدارة الناديين مشجعين، ومساهمين، وأعضاء مجلس إدارة) وسيلة لتحسين الأداء، حتى لو كان (كما يعرف ذلك بعض المشاركين) الإصلاح الحقيقي مصدره الوحيد القرارات التنظيمية طويلة المدى" (ص، ص ٧٠-٧١). ويضيف جومسون وسكوتش أن هناك على ما يبدو تحسن قصير المدى في أداء الفريق وذلك في حالة تغيير المدير في وسط الموسم. ويعتقدان أن ذلك يمكن أن ينسب إلى الطقس (طقس تغيير المدير) نفسه.

قروسكي (١٩٦٤م) في رد على انتقاد جومسون وسكوت، توسع في تحليل البيانات المتعلقة بالتغيير الإداري في وسط الموسم. وبإضافة متغير مصدر مجيء المدير (من داخل المنظمة أو من خارجها)، وجد أنه في حالة الاستبدال بمدير من داخل المنظمة يكون ذلك المدير أكثر نجاحاً من التغيير

بمدير من الخارج. وقد اعتبر ذلك (النتيجة التي توصل إليها) برهاناً جريئاً على مناسبة نظريته المركبة التي سبق مناقشتها أعلاه، نظراً لأن المدير الذي يأتي من الداخل من المحتمل أن يكون على دراية بالعلاقات بين الأشخاص وبأداء سابقه (المدير) ولذلك فمن المحتمل ألا يكرر نفس الأخطاء (التي وقع فيها سلفه) مرة أخرى.

توفر الفرق الرياضية فرصة مناسبة لتحليل تأثير القيادة، فقد درس كل من ايتزن و ويتمن (١٩٧٢م) فرق سلة جامعية وأعاد كل من الين وبانيان ولوتز (١٩٧٩م) دراسة نتائج فرق سلة رئيسية. خلاصة تلك الدراسات أن التعاقب لا يفعل في الحقيقة شيئاً – فالأداء المتواضع في الماضي يقود إلى أداء متواضع بعد التعاقب. وأكمل براون (١٩٨٢م) هذا الخط من البحوث بدراسة لتعاقب المدربين في منتخب محلي لكرة القدم الأمريكية وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بفرق كرة القدم مع نتائج الدراسات التي أجريت على الفرق الرياضية الأخرى. ويخلص براون إلى أن التعاقب هو عملية تجميلية، وهذا يتفق مع مدخل طقس كبش الفداء. فالمدرب الأساسي يفصل ويستبدل بآخر ليس إلا فرصة ضئيلة لتغيير السياسات، الإجراءات، أو الموظفين في المدى القصير.

يبدو للوهلة الأولى أن نقاشنا لهذا الموضوع هو استفاضة في موضوع جزئي من موضوع أكبر لكن النقاط التي يتطرق لها هؤلاء الباحثون ذات علاقة قوية بتحليلنا الحالي للقيادة. وبينما يتبع جومسون وسكوتش خط الاستنتاج المتبع هنا، في أن أولئك الذين في أعلى المنظمة يملكون تأثيراً

عظيماً على أولئك الذين في أسفل الهرم، تتفق مباشرة محاجة كلا من قروسكي وبراون في أن الضغوط الخارجية والداخلية تؤثر في الأداء مع الأدلة التي قدمها جولدنر وقوست. فنوعيات الموظفين المتوفرة تتشكل بواسطة التنظيم الاجتماعي التي هي جزء منه، إنه من خلال هذا الإطار العملي يحدث السلوك القيادي. وعلى الرغم من أن السؤال المهم حول كم يسهم السلوك القيادي في المنظمة ترك من غير إجابة، تفيد دراسات الفرق الرياضية أن كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية تنشأ مع التعاقب الإداري. أما حالات عدم التأثير فقد كانت قليلة جداً. ويمكن الربط بين خلاصات هذه الدراسات وبين نتائج دراسات أجريت في منظمات أخرى غير رياضية. ففي تحليله لعمليات تسريح المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة ذكر بايورز (١٩٨١م) كثيراً من العوامل التي نوقشت في تحليل المنظمات الرياضية.

ويجب أن نشير إلى نتائج بحوث أخرى حول معدل التعاقب التنفيذي. ففي تحليل لشركة تجارية ومعسكر حربي، خلص قروسكي إلى أن معدلات التعاقب السريع ترتبط أو لها علاقة بمحدودية سلطة المدير التنفيذي. في العسكرية، والتي تشتهر بدرجة عالية من الرسمية حيث تقيد تصرف أي فرد إن هناك رغبة تسرب عالية على كل المستويات. ودرس بفر و مور (١٩٨٠م) مدة ثبات رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد وجدا أن الاعتبار المهم في مدة التثبيت هو تطوير النموذج النظري "paradigm development" للفروع المختلفة. ويقصد بذلك مدى وجود الاتفاق على استخدام نظرية معروفة. فبتطوير نموذج نظرى عال، تكون مدة تثبيت الرئيس أطول.

ويعمل الحجم الكبير ضد طول التثبيت. وقد وجدا أن كلاً من الحجم وتطوير النموذج كانت أكثر تأكيداً في مراحل الشح البيئي. وهذا يتفق مع ما خلص إليه مايير (١٩٧٥م) من أن الوضع الذي تتم فيه القيادة في حاجة إلى دراسة. أما في حالة عدم اليقين أو التأكد من البيئة التي توجد فيها المنظمة وطبيعة المنظمة نفسها (إدارات تطوير النموذج المتواضعة) فمن المحتمل أن يكون هناك معدل عالٍ من التعاقب. بهذا المعني، يكون تعاقب المديرين التنفيذيين هو الحل السهل للمشاكل التنظيمية، ومثل كثير من الحلول السهلة، يبدو أنه لا يقدم الكثير كما يتوقع الناس.

ويمكن أن نخلص من هذا التحليل إلى القول أن السلوك القيادي يكون ذا تأثير كبير في المنظمات ذات الهياكل الفضفاضة إلى حد ما ، إلا أنه نظراً لأن معظم المنظمات هي ذات هياكل رسمية وواضحة، أما بالنسبة للتنظيم الرسمي أو التنظيم بين الأشخاص في المنظمة، فإن هناك قيوداً صارمة على ما يمكن أن يحققه القائد. فالتعاقب في الرئاسة الأمريكية، والذي يصحب عادة ببهرجة ، واحتفالات باذخة، لا يقود إلى تغيير ذا دلالة مثلما يتمنى مؤيدوه. والواقع، إن هناك دلائل على أن التنظيم ككل يعمل على إحباط تطبيق السياسات الجديدة. والحل الذي وضع للتخلص من قيود التنظيم هو أن يسمح لكل إدارة جديدة بأن تستبدل الموظفين المدنيين بمعينين جدد (على اعتبار أن المعينين يتم اختيارهم وفقاً لمعيار الخدمة المدنية)، وبذلك يمكن تطبيق البرامج الجديدة.

إلى هنا والمناقشة منصبة على أن ظروف الهيكل التنظيمي تؤثر على مقدار التأثير الذي يمكن أن تقوم به القيادة. وكما نلاحظ، يعتقد قروسكي بأنه

بغض النظر عن كون القائد الجديد من داخل أو من خارج المنظمة فإنه سيقوم بعمل شئ ما، مقترحا أنه على الأقل بالنسبة لفرق البيسبول، يكون القائد ناجحا عندما يكون من داخل المنظمة. أما بالنسبة للتغيير بشكل عام في المنظمة، فمن الواضح أن الشخص الذي يأتي من خارج المنظمة يكون باستطاعته إحداث تغييرات كبيرة. ويرى هيلميتش وبراون (١٩٧٢م) أن القائد الذي يأتي من الخارج يختار معاونيه وبالتالي يضمن ولاءهم ويعتمد عليهم. إن تغيير المجموعة المحيطة بالمدير الجديد يكون أسهل عند تعيين المدير من خارج المنظمة عنه في حال التعيين من داخل المنظمة. إلا أن قرار تعيين مدير من الداخل أو من الخارج ليس ميسرا، بالطبع. فالاعتبارات السياسية داخل المنظمة، وضعها المالي، وندرة وجود المديرين في الخارج الذين يتناسب تأهيلهم مع مجالات المنظمة تجبر المنظمة للتعيين من داخلها وبذلك تحد من كمية التغيير الممكنة. (في حالات كثيرة، طبعا، ليس التغيير ضروريا أو غير مرغوب فيه، لذلك فالسؤال عن تعيين قائد من الداخل أو من الخارج يصبح غير ذى أهمية).

وقد وجد راينقاوم (١٩٨٥م) أن المحيط بشكل عام هو العامل الحاسم في دراسة أجراها في التعاقب. فقد درس العلاقة بين تعاقب المديرين التنفيذيين وتغير سعر الأسهم المرتبطة بالتعاقب. وقد وجد أن تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للتعاقب، فيما يتعلق بزيادة أسعار الأسهم، لكن ذلك فقط في حالة تعيين مديرين من خارج المنظمة في شركات صغيرة- ومرة أخرى يلعب

الحجم دوراً مهماً. زيادات أسعار الأسهم هذه كانت تحدث عندما تعلن إقالة المدير السابق وتعيين خلف له جديد. كما وجد أن عامل الحجم كان مهماً في دراسة لمعدل الإفلاس في أوساط منظمات صحفية، تبعاً لتعاقب مؤسسي الصحف (كارول ١٩٨٤م) . هذه المؤسسات الصحفية كانت صغيرة ومعرضة لمعدلات عالية من الإفلاس كما أن تعاقب الناشرين عليها يجعل الوضع أكثر خطورة.

دراسات عدة ألقت الضوء على طبيعة عملية التعاقب السياسية، فقد درس ألين و بانيان (١٩٨٢م) تأثير موضع التحكم في المنظمات والتعاقب. فالسيطرة العائلية المباشرة تكون واضحة عندما يكون الرئيس التنفيذي من أفراد العائلة المتحكمة في المنظمة. أما عندما يكون الرئيس التنفيذي ليس من أفراد العائلة، تكون السيطرة العائلية غير مباشرة. والسيطرة الإدارية على الشركة تحدث عندما تكون أغلبية مجلس الإدارة من المديرين في الشركة. بناءً على بيانات جمعت من (٢٤٢) شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة، يخلص ألين و بينان إلى:

في البداية كانت هناك علاقة بين قوة المدير وأداء المنظمة، من ناحية، وطول أو مدة بقائه، من ناحية أخرى. فالمديرون التنفيذيون لشركات ذات أرباح عالية والذين هم أعضاء من عائلات مسيطرة على الشركة يتميزون ببقائهم مدة أطول وعادة يكونون أكبر سناً عند توليهم الإدارة بعكس أولئك المديرين لشركات ذات ربحية قليلة وليسوا أعضاء من العائلة المسيطرة.

وبالمثل، كانت هناك علاقة عكسية بين قوة المدير واحتمالية التعاقب الإداري أثناء مراحل ضعف أداء المنظمة. فالمديرون التنفيذيون الذين هم أعضاء من العوائل المسيطرة كانوا أقل عرضة للتغيير خلال السنوات غير المربحة أو ذات الربح الهامشي من نظرائهم الذين ليسوا من أفراد العائلة المسيطرة (ص، ص ٥٤٥ – ٥٤٦).

هذه النتائج تخضع لمدى امتلاك العائلة المسيطرة للأسهم. ومن الواضح فائدة وجود صلة أو ارتباط بالعائلة المسيطرة، وتكون الفائدة اكبر عندما تكون السيطرة قوية. الشيء الغريب في هذا البحث هو أن العلاقات العائلية تجعل قضية تغيير القيادة العليا غير حساسة لتباينات الأداء أكثر مما هي عليه الحال عندما يكون للمدير علاقات عائلية مع العائلة المسيطرة.

(سيمت و وايت ١٨٧٠م) وجدا أن كبار الموظفين التنفيذيين يخلعهم أفراد من نفس التخصص المهني، مثل: المالية، والمبيعات، أو القانون. عملية الاختيار هذه تعتمد على إستراتيجيات سابقة وتحالفات القوة داخل المنظمة. ويذكران أن هذه العملية قد تؤدي إلى إستراتيجية ضعيفة تتبعها إستراتيجية ضعيفة أيضاً، لذلك فهذه العملية ليست بالضرورة مفيدة. إنها تستند على مفهوم إستراتيجيات الطوارئ التي سبق أن درسناها في فصل القوة.

يمكن النظر إلى هذه العملية السياسية من زاوية أخرى حيث يذكر كل من سلانسيك و ميندل (١٩٨٤م) أن المديرين في الشركات غير المستقرة إستراتيجياً يتلاعبون بالأسباب لكي يظهروا أمام الآخرين بأنهم مسيطرون

على الموقف، حتى لو لم تكن لديهم السيطرة الفعلية على مخرجات المنظمة. ويدعون مسئوليتهم عن النتائج الإيجابية والسلبية، مبدين إدراكهم ومحاولاتهم في السيطرة على الوضع. هذه الإستراتيجيات التي ينهجونها هي للاحتفاظ بمراكزهم في الشركات.

أي شخص يأتي إلى مركز قيادي هو في الحقيقة أسير للمنظمة. وقد ذكر قالريث (١٩٧٤م) على سبيل المثال، أنه في كثير من القرارات المهمة المتعلقة بالتسعيرة، والاستثمار، والمبيعات، والمنتجات الجديدة، يكون المدير التنفيذي "ضحية" أو "أسيراً" للمنظمة. ويذكر- مع ذلك- أن المدير التنفيذي يملك قوة التعيين في المراكز الحساسة ويمكن أن يستحدث دراسات تؤدي في الأخير إلى إحداث تغييرات هامة.

مجموعة أخرى من المعوقات التي تحد من نشاط المدير الأعلى في المنظمة تتكون من البيئة الخارجية للمنظمة. وهذا يلاحظ في تحليل لـ (١٦٧) شركة رئيسية أمريكية أجراه كل من لايبرسون و أوكونر (١٩٧٢م)، حيث كانا مهتمين بمبيعات ومكاسب وهوامش الربح لتلك الشركات على مدى أكثر من (٢٠) سنة. كما أخذا في الاعتبار موضوع تعاقب المديرين التنفيذيين وأثر ذلك على معدل الأداء، كما قاما بدراسة التعاقب الإداري على مدى سنة، سنتين، ثلاث سنوات وذلك للوقوف على الحد الأعلى لتأثير تغير القيادة. كما أخذا في الاعتبار السلوك الاقتصادي للمجال الصناعي (على سبيل المثال، الصلب مقابل النقل الجوي)، مركز الشركة داخل الصناعة والحالة الاقتصادية ككل. وقد كانت النتائج مفاجئة لأولئك الذين يعتقدون

بتأثير القيادة: " متغير الأداء الثلاثة تأثرت بقوى خارج نطاق سيطرة القائد". (ص ١٢٤).

فقد كانت متغيرات مثل: المبيعات وصافي المكاسب، والأوضاع الاقتصادية، والصناعية، ومركز الشركة (داخل الصناعة) ، أكثر أهمية من القيادة. وكانت القيادة مهمة لمكاسب الربح، لكنها ظلت مقيدة بشكل كبير بالظروف البيئية. وقد أعيدت هذه الدراسة (مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة) بواسطة واينر (١٩٧٧م) وسلانسيك وبفر (١٩٧٧م). وقد درس سلانسيك وبفر تأثير تغيير عمدة المدينة في ميزانياتها.

لقد أحدثت نتائج لايبرسون وأوكونر جدلاً كبيراً، نظراً لأنها خالفت الاعتقاد السائد وخالفت الباحثين الذين يعتقدون بأهمية تأثير القيادة. وقد أعاد توماس (١٩٨٨م) دراسة النتائج التي توصل إليها لايبرسون وأوكونر وجاء بتفسير عجيب، فقد لاحظ أن الترتيب الذي تم به إدخال المتغيرات إلى معادلة الانحدار وعلاقتها بالأداء يمكن أن يقلب النتائج. وبدلاً من أن يعكس نتائج لايبرسون وأوكونر، والتي يعتقد توماس بإمكانية عملها، يقترح توماس بأن للقيادة تأثيراً محدوداً على المستوى الجمعي (لمجموعة منظمات)، لكن لها تأثيراً جوهرياً على المستوى الفردي (المنظمة الواحدة). ويرجع ذلك إلى أن الحالات التي تكون فيها القيادة ناجحة تلغي الحالات التي تكون فيها القيادة غير ناجحة وبالتالي تكون المحصلة قليلة، أي محصلة تأثير القيادة بعكس دراسة كل منظمة على حدة.

ولا يدعي لايبرسون وأوكونر أن القيادة غير مهمة، ولا ندعي نحن ذلك هنا، فالقيادة مهمة بكل وضوح في تغيير مسارات المنظمة، تطوير نشاطات

جديدة، مناقشة الاندماج مع شركة أخرى أو اكتساب شركة أخرى، وفي وضع السياسات والأهداف بعيدة المدى. في الوقت نفسه، ومن خلال كل الدلائل التي قدمت، يجب أن ندرك أن المعوقات التنظيمية والبيئية تحد وبشكل كبير من احتمالية إحداث تغيير كبير عن طريق القيادة وحدها. إن مضامين هذه النتائج ذات أهمية قصوى بالنسبة لتحليل المنظمات وبالنسبة لهم المجتمع ككل. ففي المنظمات أو الدول القائمة، يكون تأثير القيادة محدوداً، وتغيير القيادة (سواء إلى قائد تنظيمي أو زعيم دولة) قد يؤدي إلى تغيير بسيطاً. لكن القيادة مهمة بكل تأكيد بالنسبة للمنظمة الجديدة أو الدولة الوليدة. كما أن القيادة مهمة أيضاً في أوقات الأزمات التي تتعرض لها المنظمات.

فتأثير القيادة إذاً أمر متغير يمكن أن يمتد من "تحولي" "transformational" (باس ١٩٨٥م)، والذي تتأثر فيه سلوكيات وعواطف الاتباع وتتغير فيه المنظمة ككل، إلى أوضاع لا يستطيع القائد فيها أن يعمل شيئاً.

لقد تجاهلت هذه المناقشة أمراً مهماً هو دوافع القادة. فمنذ جيلين مضيا، حاج كل من بير ومينز (١٩٣٢م) بأن المديرين التنفيذيين في الشركات أصبحوا مديرين فنيين، منفصلين عن اهتمامات أصحاب رؤوس الأموال. كما حاج، في العصر القريب، زيتلن (١٩٧٤م) وآخرون أن القادة أو مديرى الشركات هم الطبقة الرأسمالية الحديثة وذلك ببروز ظاهرة القوة والثراء في المنظمات وفي المجتمع ككل (انظر أيضاً، آلين ١٩٧٦م، زيتلن ١٩٧٦م).

ومن هذا المنظور، تتم صناعة القرار التنظيمي على أساس استمرار اكتساب القوة والثراء. ويذكر جيمس وسوريف (١٩٨١م) أن رؤساء الشركات سواء كانوا مديرين أو أصحاب للشركات، كانوا تنتهي خدماتهم إذا كان أداؤهم لا يؤدي إلى ربح الشركات، وهم بذلك يناقضان فرضية بيرل وميننز حول الفصل بين الملكية والإدارة. وقد ذكرنا أن مجرد التغيير في القيادة العليا لا يعدو كونه عملية تجميلية. وبالنسبة لتحليل المنظمات، لا يهم إن كان المديرون في الإدارة العليا مهتمين بقوتهم أو ثرائهم، أو إذا كانوا محكومين بآراء أصحاب الشركات، أو إذا كانوا مديرين تكنوقراطيين، نظراً لأن أدوارهم التنظيمية وتأثيراتهم لن تتغير. ويبقى السؤال مهماً عن مخرجات المنظمة بالنسبة للمجتمع، نظراً لأن ما يصلح للمنظمة ليس بالضرورة يصلح للمجتمع. وهذه حقيقة سواء كانت المنظمات شركات، أو مؤسسات تعليمية، أو كنائس.

القيادة في المنظمات التطوعية:

إلى هنا والمناقشة منصبة على منظمة العمل، والتي يتم تعيين القائد فيها بناء على معايير محددة سلفاً. ويختلف الوضع نوعاً ما في المنظمات التطوعية، والتي يتم تعيين القائد فيها بالانتخاب. إن من الملاحظ وعلى مدى زمني طويل أن هناك ميلاً في المنظمات التطوعية إلى حكم الأقلية، حيث ترغب الجماعة التي بيدها السلطة في البقاء وتحاول قدر استطاعتها للبقاء في مركز السلطة (ميشيلز ١٩٤٩م). وبدراسته لقيادات الاتحادات، يذكر تانينباوم (١٩٦٨م) أن لدى القادة دخولاً أعلى من موظفي الملفات والصف الذين

يمثلونهم. وفي الواقع، يميلون كثيراً إلى أن يعيشوا مثل نظرائهم مديري الشركات أكثر من عيشتهم مثل عيش أعضاء الاتحاد الذي يمثلونه.
وبالإضافة إلى تميزه المالي، يجد القائد نفسه بحكم وظيفته في عالم من المنوعات، الإثارة وآفاق واسعة ذات نوعية غنية أكثر إثارة، وسيكولوجياً من وظيفته القديمة في المعمل. كما أن هناك أيضاً ضغطاً وإحباطات في الدور القيادي، ويتطلب العمل في ذلك الدور قضاء ساعات أطول. لكن هذا جزء من الاندماج العميق لدى القادة في عملهم. ويمثل مردود العمل القيادي فاقداً كبيراً جداً لا يوازي الجهد المبذول (ص ٢٥٧).

إن الرغبة الشخصية للبقاء في المركز القيادي ترتبط بعوامل أخرى يمكن أن تؤدي إلى حكم الأقلية، فقد يحتكر القائد أنواعاً من المهارات المطلوبة للقيادة، مثل: القدرة اللغوية، تقنيات الإقناع، وهلم جرا. كما أنهم يحصلون على القوة داخل المنظمة عن طريق المحسوبية والتفضيلات الأخرى. بحكم مركزهم، فمن السهل أن يهيئوا من سيخلفهم. ونظراً لأن طبيعة الاتحادات تتطلب زمناً للتفاوض بشأن العقود، فإن القادة يذكرون أعضاء الاتحادات باستمرار بما سبق لهم أن أنجزوه وما سوف ينجزونه مستقبلاً. ومهارات التفاوض في الاتحاد لا يقدر عليها موظفي الصف والملفات نظراً لنقص خبراتهم في هذا المجال.

النزعة نحو حكم الأقلية توجد في معظم المنظمات التطوعية حيث يوجد هناك فرق شاسع بين الأعضاء والقادة فيما يتعلق بالحصول على المكافآت

(الذاتية والخارجية). وعندما يكون الفارق ليس كبيراً، يكون هناك نزعة كبيرة باتجاه الديمقراطية. ويوضح تحليل كل من لبست، تراو، وكولمان (١٩٥٦م) للاتحاد العالمي للمطابع هذه النقطة. هذه الاتحاد واحد من تلك الاتحادات التي يتمتع فيها العضو بمرتب عال تقريباً وبشعور قوي بالانتماء للمجموعة من أعضاء وقادة على حد سواء، كما أنه ديمقراطي نوعاً ما.

كما يمكن تمييز المنظمات التطوعية عن منظمات العمل بوجود ما يعرف "بالقيادة المتوازية" "dual leadership". وقد بينت الدراسات التي أجريت على الأحزاب السياسية وجود كل من القيادة العامة والقيادة المشاركة. فالقادة العامون هم الذين يسعون إلى ويشغلون المكاتب العامة، بينما يعمل القادة المشاركون من خلف الكواليس. يستثنى من ذلك نظام البرلمان البريطاني، حيث يتطابق النوعان من القيادة. توجد ترتيبات القوة غير الرسمية بكثرة في المنظمات التطوعية، نظراً لمرونة هياكلها. هذه المرونة الهيكلية يبدو أنها ترتبط بموضوع آخر مهم: حيث يكون للقائد تأثير كبير جداً في المنظمات التطوعية، عنه في المنظمات غير المرنة هيكلياً، نظراً لأن المتطوعين يأتون من بيئات مختلفة وذوى مؤهلات مختلفة ويحملون أفكاراً مختلفة. ونتيجة لذلك الاختلاف يبرز دور القائد.

الخلاصة والاستنتاجات

كان الهدف في هذا الفصل هو وضع العامل الإنساني، السلوك القيادي، ضمن الإطار العام لهذا الكتاب. وقد بدأنا بمناقشة ما توصلت إليه الدراسات التجريبية حول تأثير السلوك القيادي على سلوك الأتباع. وأضيف بالنسبة لهذا فكرة أنه ما دام اهتمامنا أو تركيزنا على القيادة العليا، فإن تأثير تلك القيادة على الأتباع وعلى المنظمات سوف يكون كبيراً. ونظراً لعدم وجود دراسات كثيرة حول هذا الشكل من مدخلات الفرد إلى المنظمة كما هو مرغوب، تناولنا الموضوع بطريقة غير مباشرة نوعاً ما.

ففي البداية ذكرنا أن التصور الحالي للقيادة يتطلب تركيبة من العوامل مثل: مركز الشخص في المنظمة نفسها، الوضع المواجه بالتحديد، خصائص الفرد المعني، وطبيعة العلاقات مع العاملين، وقد بيّنا أن مثل هذه العوامل تؤثر على السلوك القيادي وعلى تأثير ذلك السلوك. ونظراً لأن كل تلك العوامل ما عدا المركز نفسه متغير، فمن الصعوبة جداً إيجاد معايير فردية أو أوصاف للقيادة. ومن خلال الدراسات العديدة التي أجريت على فاعلية القيادة في المستويات الدنيا في المنظمة، تم التوصل إلى خلاصة أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يكون ناجحاً في كل الأوقات، لذا يجب النظر إلى الوضع بشكل كلي لفهم القيادة.

وقد تناولنا تأثير ذلك في المنظمة بشكل غير مباشر. وحيث إنه وجد أن للسلوك القيادي تأثيراً على كل السلوك والاتجاهات في المستويات الدنيا من

المنظمة، فلا بد أنه مهم أيضاً في أعلى المنظمة. وقد توصلت دراسات التعاقب الإداري في أعلى المنظمة إلى نفس المحصلة، مصحوبة بعوامل أخرى تحدد ما يحدث للمنظمة. ولسوء الحظ لا يمكننا أن نعرف بالضبط ما هي الوسائل أو تحت أي الظروف تحدث مثل تلك التأثيرات. ومن منظور التحليل الكلي، من الواضح أن القيادة العليا مهمة للمنظمة ككل. لكن لا نستطيع أن نحدد كم هي مهمة ولا تحت أي الظروف. إنها مهمة عندما نقارنها ببعض العوامل الأخرى، مثل: الهيكل التنظيمي القائم، وعلاقات القوة غير الرسمية، والضغوط البيئية، والعلاقات مع منظمات أخرى، وما إلى ذلك. ويمكننا القول أن من المهم ومن المأمول أن تبدأ البحوث في المستقبل بتقييم قوة هذه العوامل تحت ظروف مختلفة. لكن الشيء الوحيد الذي نعرفه هو أن القيادة تقوم بصنع القرار في المنظمة وهذا هو الموضوع الذي سننتقل إليه الآن.

الفصل الثامن
صنع القرار

- القرارات الإستراتيجية
- عملية صنع القرار
- الخلاصة والاستنتاجات

في طبعات سابقة من هذا الكتاب، كان موضوع صناعة القرار مضمنا في فصل القيادة. أما إفراد فصل مستقل حول صناعة القرار فكان نتيجة لمناقشات مع طلبة وزملاء في نفس التخصص، ولا يمكنني أن أدعي أن هذا القرار صائب (قرار فصل موضوع صناعة القرار عن موضوع القيادة). فليس لدي فكرة عن تبعات هذا القرار أو حتى إذا كانت هناك تبعات أم لا. في الوقت نفسه، لم يكن القرار طلقة طائشة في الظلام. فهناك أدبيات كثيرة حول صناعة القرار وسبق لي أن شاركت كما لازلت أشارك في صناعة القرار وعلى كل المستويات في منظمات مختلفة.

ومثلما تحتل القيادة مكاناً في المنظمات، يحتل موضوع صناعة القرار مكاناً أيضاً. وكما كان التركيز بشكل كبير في الفصل السابق على القيادة العليا في المنظمة، سوف يكون التركيز بشكل كبير في هذا الفصل أيضاً على صناعة القرار في الإدارة العليا من المنظمة.

القرارات الإستراتيجية:

القرارات التي تتم في قمة المنظمة تسمى عادة بالقرارات الإستراتيجية (هيكسون ١٩٨٧م، هيلر ورفاقه ١٩٨٨م). إنها أكبر القرارات وأكثرها عرضة للمجازفة. هذه القرارات يمكن أن تشمل الدخول في أسواق جديدة، وتطوير خدمات أو منتجات جديدة، والشروع في برامج جديدة، وإغلاق منشآت قائمة، أو -بشكل عام- اتخاذ خطوات جديدة فيما يتعلق بالعاملين، والأولويات، والبرامج، والابتكارات.

يجب أن يكون واضحاً من البداية أن العقلانية أو الرشد "rationality" في صنع القرارات لم تبحث نظرياً. فمثلاً يشير ستاو و روس (١٩٨٩م) إلى

أن الناس والمنظمات قد يقومون بتكرار عدد من التصرفات والأفعال التي سبق فشلها وعدم جدواها، ويسمونها حالات متسارعة "escalation situations". وتحدث الأوضاع المتسارعة عندما يكون للمشاريع التنظيمية عائد قليل، عندما يرغب صناع القرار في تبرير سلوكهم السابق، عندما يكون الناس في مشروع ما مرتبطين ببعضهم البعض، وعندما تضم السياسات الداخلية مع القصور التنظيمي إلى بعضها البعض لحماية المشروع من الإغلاق. هذه النقطة معروفة جيداً، فكثير من المنظمات تنشئ فروعاً لها بهدف تجريب مشاريع جديدة، مع وضع مدة محددة أو تاريخاً معيناً لتقييم مدى نجاح أو فشل المشروع. وعلى الرغم من ذلك، تحدث الأوضاع المتسارعة بشكل مذهل.

وقد طور عدد من الكتّاب بعض التصوّرات الحيوية لمحاولة تصوير تشابك وتعقد صناعة القرارات الإستراتيجية. ويزعم ويك (١٩٧٦م)، على سبيل المثال، أن صناعة القرارات الإستراتيجية عبارة عن "مباراة كرة قدم تقليدية" حيث يسرح ويمرح اللاعبون كما يشاؤون، الملعب مائل ومدور، والأهداف متفرقة بشكل عشوائي. كما يشبه هيكسون (١٩٧٨م) صناعة القرارات الإستراتيجية بلعبة كرة القدم الأمريكية.

يمكن النظر إلى صناعة القرارات الإستراتيجية على أنها لعبة جماعات قوية تكون فيها بعض الفرق أكبر حجماً "وتلبس ستراً واقية عريضة وخوذة قوية" (هيكسونن، ورفاقه ١٩٨٦م). الحدود مطاطية، والملعب وعر، وعدد الفرق التي تلعب غير ثابت. ويختلفون حول حدود الملعب، لكن في آخر الأمر "تضغط إحدى الفرق أو تحالف من الفرق عن طريق إبقاء الكرة في

المكان الذي يقول أنه حد الملعب" (هيكسون، ورفاقه ١٩٨٦م). إنها لعبة يقرر فيها اللاعبون الضخام أو الذين يتمتعون أكثر تشكيل الذي يحدث وإلى أين سيتجه. كما يمكن تغيير شكل الكرة نفسها (ص ١٦٦).

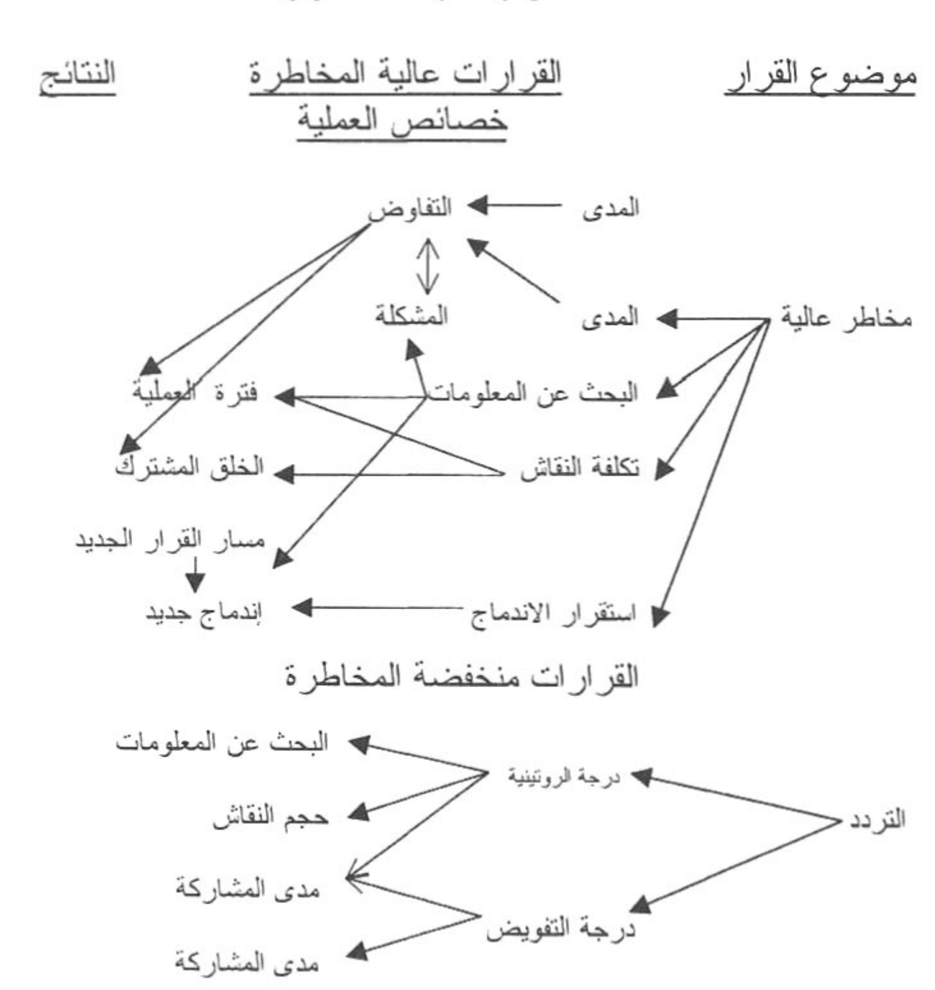
اللاعبون هم المشاركون في صناعة القرار. الأهداف تصنع بواسطة اللاعب الأقوى الذي يحدد قواعد (العقلانية أو الرشد) اللعبة. ويمكن تصوير مكونات عملية صنع القرار جغرافياً كما في شكل (٨-١)، الذي يفرق بين القرارات ذات المخاطرة العالية أو الإستراتيجية والقرار ذات المخاطر الدنيا.

ويحتوي شكل هيج (١٩٨٠م) على كثير من العناصر التي سنناقشها في هذا الفصل. فعلي سبيل المثال، في مثال القرارات ذات المخاطر العالية، نلاحظ استخدام عبارات مثل "الائتلافات" و "شدة" و "مدى" الصراع. ويتفق هذا مع الفكرة القائلة بأن القوة هي مكون مهم من مكونات عملية صناعة القرارات. لاحظ أيضاً أن "البحث عن المعلومات" و "المناقشة" هي مكونات مهمة. بما في ذلك عملية الاتصالات، والتي هي بحد ذاتها معضلة. والبحث عن المعلومات والنقاش أيضاً عنصر من عناصر موضوع العقلانية. وعملية البحث والمناقشة لا تؤدي إلى إجابات واضحة في كثير من المواضيع. في الواقع، كلما كانت القرارات الإستراتيجية مهمة، كانت مستويات عدم اليقين عالية هي الأخرى.

<u>متغيرات وقيود:</u>

يقدم لنا تومسون (١٩٦٧م) مدخلاً عملياً إلى أنواع القرارات التي لها أهمية إستراتيجية للمنظمة. ويذكر تومسون أن "موضوعات القرار تتطلب دائماً بعدين أساسيين: ١- معتقدات حول علاقات السبب والتأثير و٢- تفضيلات فيما يتعلق بالنتائج الممكنة (ص ١٣٤).

شكل (٨ – ١)
خصائص ومسار اتخاذ القرار



المصدر:
جيرالد هيج، نظريات التنظيم (نيويورك، جون وايلي، ١٩٨٠م) ص (١٢١).

هذه المتغيرات الأساسية في عملية صنع القرار يمكن أن تعمل على المستوى الشعوري أو اللاشعوري. ولزيادة التوضيح في فهم عملية صنع القرار، يقترح تومسون أن بالإمكان تقسيم كل متغير (مجازياً) كما هو مبين في شكل (٨-٢).

شكل (٨-٢) المخرجات المفضلة

الاعتقادات حول علاقة السبب والنتيجة		يقين	عدم يقين
	يقين		
	عدم يقين		

المصدر: جيمس د. تومسونن منظمات في الميدان (نيويورك: ماكجرو هيل، ١٩٦٨م) (ص ١٣٤).

ففي خانة "اليقين" أو "الثقة" بالنسبة لكلا المتغيرين، يمكن استعمال إستراتيجية محسوبة. في هذه الحالة يكون القرار واضحاً ويمكن عمل القرار عن طريق الكمبيوتر بسهولة. ويمكن التمثيل على ذلك هنا بطريقة التخزين (في المستودعات) حيث يتم إعادة ترتيب المخزون بمجرد أن تصل إمدادات عنصر معين مستوى محدد. ومن الواضح أن هذا الوضع في المثال أعلاه ليس إستراتيجياً وليس مربحاً بالنسبة لنا. أما بالنسبة لبقية الخانات فهي أكثر إشكالية ولذلك أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.

عندما تكون الخيارات المطلوبة واضحة، لكن العلاقة بين السبب والنتيجة ظنية نلجأ إلى الإستراتيجية التخمينية أو التقريرية لصناعة القرار. وعندما يكون الوضع مقلوباً وهناك يقيناً بالنسبة لعلاقة السبب بالنتيجة لكن هناك ظنية فيما يتعلق بالخيارات المطلوبة، فإنه يمكن النظر للموضوع على أنه دعوة إلى استراتيجية توفيقية لصناعة القرار. أخيراً، عندما يكون هناك ظنية في كل من البعدين، فنحن نتكلم عن إستراتيجية إلهامية "inspirational strategy" لصناعة القرار، إذا كان بالفعل هناك قرار (ص، ص ١٣٤-١٣٥).

من العوامل المهمة في هذا الإطار العملي عامل المعلومات، فكمية ونوع المعلومات تحدد مقدار الثقة في عملية صنع القرار. المقصود أنه كلما كانت المعرفة موثوقة، كان القرار أسهل وأحسن. لكن من المؤسف أن المعلومات لا تنساب بطريقة أوتوماتيكية إلى المنظمة. فما يحدث داخل أو خارج أي منظمة يخضع إلى إدراك وتفسيرات صناع القرار (دونكان ١٩٧٢م). ويقترح كل من مايلز، سنو، وبفر (١٩٧٤م) أن صناع القرار يمكن أن يتخذوا أربعة مواقف في إدراكاتهم. فيمكن أن يكونوا "مدافعين عن الميدان"، الذين يحاولون عدم السماح إلا بقليل من التغيير أن يحدث، "متفاعلون مقاومون"، الذين يستجيبون ببساطة للضغوط، "محللون قلقون"، الذين يدركون التغيير لكنهم ينتظرون حتى تستجيب المنظمات المنافسة لذلك التغيير ثم يتكيفون معه، أو "منقبون متحمسون" والذين يعون ويدركون الفرص بالنسبة للتغيير ويطمحون في إيجاد أو إحداث التغيير والتجربة. هذه التصورات المختلفة تتطور أثناء أو

من خلال خبرات صناع القرار الفردية في المنظمة. لذلك ينظر إلى الظروف الخارجية والداخلية بشكل مختلف، استنادا إلى من يقوم بالإدراك. وقد وجد جاكسون ودوتون (١٩٨٨م) أن صناع القرار يتعرفون على المخاوف أو المهددات أكثر من تبنيهم للفرص. لذلك فصناع القرار ليسوا مستقلين أو محايدين أو أجهزة حاسب آلي يستجيبون لكل الوسائل الموجهة إليهم بطريقة متساوية تماما.

المعلومات جزء من عملية الاتصالات داخل المنظمة، وكما سنرى في الفصل القادم، عملية الاتصالات قد لا تؤثر على المعلومات، وقد تزيدها، أو تشوهها. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المنظمات بفحص بيئات مختلفة بأساليب مختلفة. فعلى سبيل المثال، على الرغم من أن المنظمات تستفيد من المعلومات التي خارج المنظمة قدر استطاعتها، إلا أن من الواضح أنها (المنظمات) توقف عملية جمع المعلومات من خارج المنظمة عندما تكون لها مقرات في دول أخرى كما تفعل الشركات متعددة الجنسيات (كيفلن ١٩٧٤م) في تلك الحالات، تتحول عملية مسح المعلومات إلى داخل المنظمة بدلا من خارجها، نظرا لاحتمال أنها ستفقد الكثير لو حاولت جمع معلومات من الخارج.

وعلى الرغم من أهمية عنصر جمع المعلومات في عملية صناعة القرار، فإن تلك الأهمية تتساوى مع أهمية الاعتقاد بالسبب والنتيجة. ففي بعض مجالات المعرفة، يكون السبب والنتيجة مؤكدين أو متأكد منهما، بينما في مجالات

أخرى يكونان محتملين في أحسن الأحوال. ونظراً لأن كل المنظمات عبارة عن وحدات تتفاعل مع المجتمع، فإن أي تدخل إنساني سواء في جانب السبب من المعادلة أو في جانب النتيجة ينتج عنه وجود نوع من عدم اليقين أو الظن. إن المعرفة الكلية أو الكاملة نادرة بلا شك بالنسبة لأنواع القرارات التي نحن بصددها. وفي مناقشته لتأثيرات عدم اكتمال المعرفة والمعلومات، يذكر تومسون أنه في المنظمات التي تقوم بإجراء أبحاث متقدمة، مثل تلك التي في صناعة الفضاء أو في الأبحاث الطبية-يؤدي وجود النقص والثغرات في المعرفة إلى استخدام إستراتيجية الاجتهاد، حتى لو كانت كل المتغيرات ذات العلاقة مثبتة إلى أقصى حد ممكن. وتضعف المعرفة حول السبب والنتيجة عندما تكون بعض العناصر خارج سيطرة المنظمة فبرامج الضمان الاجتماعي- على سبيل المثال- تتأثر بالناس الذين تتم خدمتهم وبالمجتمع الذي إما يساند أو يرفض البرنامج. وضعاً آخر تكون فيه العلاقة بين السبب والنتيجة غير واضحة، وذلك عندما تكون المنظمة في تنافس مع منظمة أخرى على شئ لا تستطيع أن تسيطر عليه. في هذه الحالة تستخدم إستراتيجية الاجتهاد، نظراً لأن المنظمة لا تستطيع أن تقرر بالتأكيد ما الذي سيحدث نتيجة لنشاطاتها أو أفعالها.

إضافة إلى طبيعة التغيرات في نظام معرفة السبب والنتيجة والتي تحدث عند اكتشاف معرفة إضافية-كما في حالة الاكتشافات الطبية والتي تؤثر على أسلوب تعامل المستشفيات مع مرضاهم-هناك عنصر آخر من نظام المعرفة

يجب معرفته. فطبيعة السبب والنتيجة تكون معروفة معرفة تامة في حالات قليلة فقط. وتتأثر "معرفة" السبب والنتيجة أساساً بالنظام العقدي السائد في المنظمة. وتتضح أهمية هذا العنصر في حالة أنظمة الضمان الاجتماعي والتي تحتوي على نظامين حقيقيين بديلين، يمكن أن تقود إلى تفسيرات مختلفة لنفس المعطيات المعرفية. فالمنظمة يمكن أن تعتقد، من ناحية، أن أولئك الذين يتلقون نوعاً ما من المساعدة هم كذلك لأنهم هم السبب في العجز الذي أدى إلى تلقيهم المساعدات أو- من ناحية أخرى- أن الظروف حصلت بسبب عيوب اجتماعية. وحيث إنه من النادر قبول أي من هذين الموقفين قبولاً مطلقاً، يقوم النظام السائد بدور الميكانزم الذي عن طريقه تفسر المعلومات التي تدخل إلى النظام على أساس السبب والنتيجة، مؤدياً ذلك إلى أنواع مختلفة من القرارات المسبقة الصنع. أمثلة مشابهة يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بالإستراتيجيات المستخدمة في الممارسات الإشرافية، العلاقات الدولية، ومعظم القرارات التنظيمية الأخرى. وعلى الرغم من أن المعلومات عامل رئيسي بالنسبة لموضوع السبب والنتيجة، فإن تفسيراتها تبقى متغيرات. مستديمة في معظم المنظمات، تؤثر بدورها على المحصلة النهائية للقرارات. إن تبني نظام حقيقة مختلف يمكن أن يؤدي الى قرارات مختلفة كلياً، حتى لو كانت المعلومات هي نفسها.

أما جانب النتيجة المفضلة من نموذج تومسون فيشتمل على كثير من الغموض بالنسبة للمنظمات أكثر مما يحتويه جانب السبب والنتيجة. فالاختبار

بين المخرجات المفضلة، أو الأهداف، موضوع أساس يتم فيه استخدام القوة ويحدث حوله الصراع. وكما يذكر بنفيلد (١٩٨٦م) يمكن أن تكون صناعة القرار محكمة عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف. إلا أنه في غياب الاتفاق على الأهداف تكون صناعة القرارات ارتجالية وفوضوية. وفي حالات القرارات الهيكلية، تحدث المشاكل لأن نسبة المشاركة والبيئة يمكن أن تتغير. في الوقت نفسه يؤدي التركيز على الفوضوية إلى عدم رؤية التناسق في المنظمات بسبب البناء المتنامي.

الخلاصة هي أن صناعة القرار عملية تكون فيها عوامل الرشد والقوة من الاشكالات.

الرشد:

هناك قدر محدود من الرشد في عملية صنع القرار. فكما ذكر سايمون (١٩٧٥م) تصنع القرارات على أساس "الرشد المحدود bounded rationality" إن أسباب هذه المحدودية في الرشد ترتبط بعدم قدرة النظام ككل على إيجاد الحد الأعلى أو المناسب من المعلومات المتوفرة وغير الملائمة، وبترك موضوع المعلومات جانباً، فمن الواضح أنه كلما كان القرار مهماً بالنسبة للمنظمة، كثر عدد العوامل التي تسهم في تعقد ظروف المنظمة في الوقت الذي يجب أن يتخذ فيه القرار صعب التعرف على تبعات القرار. إن المقدرة الفكرية على التعامل مع هذا العدد الكبير من العوامل لم تكن متوفرة بين القادة التنظيميين الحاليين أو السابقين إلى الدرجة التي يرغبها أو يتطلع إليها

من يتأثرون بهذه القرارات. هذا المدخل- بالمناسبة- أسهم في نيل سايمون لجائزة نوبل في الاقتصاد.

وقد طور هذا النموذج بواسطة كوهين، مارسن، وأولسن (١٩٧٢م) عن طريق تطويرهم لنموذج "سلة المهملات" لصناعة القرار والذي يقول بأن المنظمات لها مخزون من الاستجابات أو الحلول للمشكلات (موجودة في علبة الزبالة). فلو اتضح أن أي حل من الحلول المقترحة لحل المشكلة يبدو مرضياً أو مناسباً، لتم تطبيقه لحل تلك المشكلة. ومن الغريب، أن هذا النموذج يفترض أيضاً أن المشكلة موجودة أصلاً في نفس السلة التي بها الحل. ويعني ذلك أن صناع القرار لا يعون أن شيئاً ما يحدث ويجب أن يتخذ بشأنه القرار حتى تتفق المشكلة مع شئ مألوف بالنسبة لهم أو قد سبق لهم أن تعاملوا معه. وبالنسبة لماسوتش ولابوتن (١٩٧٩م)، فاتخاذ القرار الإنساني عبارة عن نشاط بحث مدفوع. ويؤكد نموذج سلة المهملات على أننا نتطلع إلى الرموز المألوفة التي سبق أن تعاملنا معها في السابق.

نموذج سلة المهملات يحوي عناصر من الحقيقة والبراعة، فالتعجل في قبول ما يدعو إليه هذا النموذج يمكن أن يؤدي إلى فوات اعتبار مهم من اعتبارات صنع القرار. وسلال المهملات بالنسبة للمنظمات، وكذلك بالنسبة للأفراد، لا تحتوي على استجابات عشوائية، مشاكل، أو مخلفات. بل تكشف عن جوانب مهمة من أساليب الحياة والرغبات أو المصالح للمنظمات والأفراد. وقد توصل أندرسون (١٩٨٣م) في تحليله لصناعة القرار أثناء

أزمة الصواريخ الكوبية إلى أن القرارات تتخذ لتفادي الفشل أكثر من كونها تتخذ لتحقيق النجاح.

في اختبار آخر للرشد في صناعة القرار، خلص الكسندر (١٩٧٩م) إلى أن الخيارات التي تحدد المخرجات في المحيط التنظيمي تعمل بشكل غير رسمي وبشكل بديهي، قبل تقييم النتائج التي ستترتب على عمل القرارات. إن من المعتقد هنا هو أن صناع القرار في الإدارة العليا يقومون بصناعة قراراتهم ثم يقومون بتطوير الأسباب التي تبدو معقولة أو راشدة بالنسبة لتلك القرارات بعد تطبيق تلك القرارات. لذلك، فبالنسبة للرشد، يمكننا أن ننتهي إلى أن هناك قيوداً حادة على القدر الذي يمكن أن توجد به المنظمات. وعلى الرغم من أن كُتاباً مثل قراندوسي (١٩٨٤م) ما زالوا يصرون على أن صناع القرار يستطيعون تصنيف درجات عدم التأكد وصراعات الرغبات التي تميز موقف الصراع ويلغون الإستراتيجيات غير الممكنة في ذلك الموقف، يختارون إستراتيجيات معقولة، إلا أن البحوث المعاصرة حول صناعة القرار ليست بذات التفاؤل. ونتائج بحوث نت (١٩٨٤م) هي صورة تقليدية من مداخل صنع القرار التي تتسيد الأدبيات الآن. في هذه الصورة من صنع القرار، تكون عملية صنع القرارات عملية مركزية. ويحد هذا من الإبداع كما يحد من عدد البدائل الممكنة. كما أنه يعزز استخدام تكتيكات مشكوك فيها. إن مركزية الحل نابعة من بحوث أجريت على مشاكل آنية أكثر منها على مشاكل ذات علاقة بأهداف بعيدة المدى.

إن من الواضح محدودية الرشد. في الوقت نفسه، القرارات ليست عشوائية كلياً. فكما يذكر لفيت و نس (١٩٨٩م)، هناك "غطاء لسلة المهملات" وطبقاً لهؤلاء الكتّاب تكون صناعة القرار والسبيل لصناعة القرار مقيدة بقوى في بيئة المنظمة المحلية، وإذا أضيف هنا أن الهيكل التنظيمي يقيد القيود البيئية أيضاً.

المشاركون في صناعة القرار يواجهون عدم التأكد. ويختلف مستوى عدم التأكد- ففي بعض الحالات تبدو الخيارات وكأنها عشوائية، بينما تكون مبرمجة في حالات أخرى. ولزيادة الأمر تعقيداً، فإنه مثلما يكون هناك تباين ممكن في الرشد، هناك تباين أيضاً في القوة للمشاركة في صنع القرار.

<u>القوة وصناعة القرار:</u>

نظراً لأن تركيزنا هو على صناعة القرار الإستراتيجي، فيجب أن يكون واضحاً أن الأيديولوجيات والقيم تدخل في صنع القرار (بابير ١٩٨١م) ويؤكد هيج (١٩٨٠م) وباكاراخ ولاولير (١٩٨٠م) حقيقة أن القرارات تعمل أو تتم من خلال تحالفات جماعات المصالح. فمصالح جماعات المصالح يمكن أن تتطابق أو لا تتطابق مع مصالح المنظمة. ومن المؤكد أنها لن تتفق مع رغبات تلك الجماعات التي ليست في مركز قوة. ويخلص سليفروم و روبرتس (١٩٨٨م) إلى أن أولئك الذين في مراكز قوة لهم دوافع اقتصادية للتلاعب بالمعلومات حتى يؤثروا على القرارات لصالحهم.

وقد وجد هيلز وماهوني (١٩٧٨م) أن القوة تلعب دوراً كبيراً في صناعة القرارت في أوقات الأزمات، أكثر مما تقوم به الاعتبارات البيروقراطية، كما

في كثرة أعباء العمل. أما في مراحل الرخاء، يكون الاعتماد على الأسلوب البيروقراطي أكثر. وتشبه هذه النتيجة للنتائج التي توصل إليها بفر، سلانسيك، ولبلبيسي (١٩٧٨م). حيث وجدوا أن هناك لجوءاً إلى استخدام الآثار والنفوذ الاجتماعي المقترن بالمعرفة الاجتماعية المألوفة والضغط المجتمعي عند اتخاذ القرار في أوقات المحن.

يتركز صنع معظم القرارات الإستراتيجية في قمة الهرم الإداري في المنظمات حيث توجد القوة. في الوقت نفسه، يتم الاستعانة بآراء العاملين في بعض المواضيع أو القضايا. وكما لاحظنا سابقاً، تنطوي مشاركة العاملين على نتائج مخلوطة بالنسبة للمنظمات وبالنسبة للمشاركين. ويصدق الشيء نفسه بالنسبة لصناعة القرار. ويوضح اليوتو وبيلاسكو (١٩٧٢م) أن المشاركة الكبيرة يمكن أن تكون غير مجدية أو غير مفيدة عندما يكون المشاركون يشعرون بالرضا عن أدوارهم في صناعة القرار. أما إذا كانوا يشعرون بالحرمان، فإن إشراكهم في عملية صنع القرار سوف يزيد اندماجهم في قبول القرار الصادر. ويقدم هيلر (١٩٧٣م) تصوراً جيداً حول صناعة القرار حيث يقول: إذا كان القرار ذا أهمية للمنظمة، يستخدم أسلوب عدم المشاركة (عدم إشراك العاملين)، أما إذا كان القرار ذا أهمية للعاملين بالنسبة لعملهم في المنظمة، فيستخدم أسلوب المشاركة. فإذا كان صناع القرار في المنظمة يعتقدون أن لدى العاملين ما يمكن أن يسهموا به في القرار أو في تطبيقه، فإن من المحتمل إشراك العاملين. ومع أن إشراكهم أمر قد يقتضيه

الحال إلا أن عملية الإشراك نفسها وكيفيتها مقيدة بعوامل محددة او بالرشد المقيد.

عملية صنع القرار:

لقد اقترح هيكسون (١٩٨٧م) ضرورة تناول عملية صنع القرار من زاوية الرشد المزدوج حيث تتداخل المشاكل مع السياسات في عملية صنع القرار. فعلى المشاركين في صناعة القرار أن يأخذوا في الاعتبار المشاكل التي هم بصدد اتخاذ قرار بشأنها كما أن عليهم أن يأخذوا في الاعتبار الحصول على الدعم السياسي لتأييد القرارات المراد اتخاذها.

ويمكن النظر إلى عملية صنع القرار بكاملها على أنها ذات طابع محلي (الكسندر ١٩٧٤م) "فالأطروحة هنا" إن الظرف الذي تنمو فيه المنظمة في بيئة مستقرة إلى حد بعيد (وباستقرار عمالي، أي عدم ترك المنظمة، إلى حد بعيد). وتحاول المنظمة أن تحد من المخاطرة أو المجازفة، ويتم صنع القرارات بشكل خطوات مكتومة. ويؤدي التغير المفاجئ وغير المتوقع في البيئة (أو في نظام العاملين) إلى إشعال شرارة مرحلة "ضد هذه الأطروحة"، والتي معها لا تنفع العمليات السابقة في مرحلة "ضد الأطروحة". فوسائل صنع القرار السابقة لم تعد مناسبة. وينشأ تبعاً لذلك، أساليب جديدة لصنع القرار، تتكون من التأليف بين "الأطروحة" و"ضد الأطروحة". ويصبح هذا الأسلوب نموذجاً ويتكرر التتابع مرة تلو الأخرى (دعوى، ضد الأطروحة، و التأليف بينهما) مرة أخرى، لفيه تركيز للحل.

هناك عنصر إضافي وليس طارئاً من عناصر عملية صنع القرار، ذلك هو "عدم القرار" "non decision" (باكارخ، وبارانتز ١٩٦٢م). يقصد به المواقف التي يكون فيها (١) صناعة القرار سابقة للموقف، لكن عملية صنع القرار تسير وكأن القرار لم يتخذ بعد، (٢) عدم ذكر المواضيع على بساط البحث والنقاش (لن أذكر هذا لو كنت مكانك، هيكسون، ١٩٨٧م، ص ١٧٥) أو (٣) لكون الأمور غير قابلة للنقاش حسب اعتقاد الجماعات القوية في المنظمة. أضف إلى ذلك حقيقة أنه يمكن أن يكون هناك قرارات مسبقة الصنع بعدم الإقدام على أي تصرف بتاتاً نظراً لاحتمالات ما. لذلك، بينما يعتقد دائماً أن صناعة القرار تتم بشكل فاعل، فهناك حالات لا يكون فيه أي تفاعل.

القرارات الجيدة والسيئة:

"حسناً يبدو أنها فكرة جيدة في نفس الوقت". هذه العبارة التي نستخدمها جميعاً في حياتنا الشخصية تستخدم أيضاً في القرارات التنظيمية. ونوعية القرارات يمكن تقييمها مع مرور الوقت. حتى تحديد الوقت مشكل في حد ذاته، فحكم روسيا الذي استمر أكثر من أربعين سنة في أوربا الشرقية بدأ وكأنه قرار حكيم من وجهة نظر الروس. فشركة فورد للسيارات أنتجت كلاً من طراز الموستانج والأدسل. والسندات الصادرة من شركات غير معتبرة (Junk Bonds) كان استثماراً إستراتيجياً جيداً في الثمانينات لعدد من صناديق التقاعد، والقائمة تطول عند ذكر القرارات الجيدة والسيئة. ونخلص هنا إلى

القول إن ما يبدو قراراً ازدواجياً راشداً في وقت ما سوف يكون مشكلاً في أحد الجوانب (الرشد والسياسة) أو في كلاهما في وقت آخر. وتتغير كل من المشكلات والسياسة.

الخلاصة والاستنتاجات

صناعة القرار مهمة ومشكلة في نفس الوقت، وقد ناقشنا أهمية المعلومات وطبيعة النظام الاعتقادي لأولئك الذين لهم علاقة بقضية صنع القرار. كما تمت مناقشة تشابك وتعقد الظروف التي تتم فيها صناعة القرارات وصعوبة توقع ما ينتج عن ذلك، إن أي تحرك في اتجاه ما من المحتمل أن يثير تحركات مضادة في اتجاهات أخرى. في الوقت نفسه تبقى صناعة القرار مهمة للمنظمة كلما كان من المحتمل أن تقابل احتمالات جديدة، فالمشاكل والسياسات في تداخل دائم ومستمر.

ونظراً لأن المعلومات رئيسة بالنسبة لصناعة القرار، ونظراً لأن الاتصال هو الذي يسمح للمعلومات بالانسياب، فسوف ندرس الآن هذه العملية (الاتصال) في المنظمات.

الفصل التاسع
الاتصال

- أهمية الاتصال
- عوامل فردية
- عوامل تنظيمية
- الاتصال الأفقي
- مشاكل الاتصال
- الاتصال من خارج المنظمة
- الخلاصة والاستنتاجات

المنظمات عبارة عن أنظمة لمعالجة المعلومـــات. وإحـــدى المحـــاولات الحيوية أو التصورات التي استعملها مورقان (١٩٧٦م) لوصف المنظمـــات هى تشبيهها بالمخ. هذا التصور يتبنى الفكرة القائلة بأن المنظمـــات تحصـــل على المعلومات وتنقيها، تعالجها حسب ما سبق لـــها أن تعلمتـــه، تفســـرها، تغيرها، وأخيراً تتصرف فيها. كما أن هناك أيضـــاً هفـــوات تذكريـــة. وإذا استطردنا بالنسبة لهذا التصور، فإن هنـــاك عقـــلاً يؤثـــر علـــى المنبـــهات والمثبطات- نمو وتدهور المنظمات.

وينظر إلى الاتصال على أنه "دواء لكل العلـــل والتنظيمـــات" (برايـــس وميولر ١٩٨٦م، ص ٨٤). في الوقت نفسه يتضح عدم ملاءمة البحوث حول الاتصال في المنظمات، ويذكر برايس، وميولر (١٩٨٦م)، أن قياس الاتصال موضوع مهمل، ولم أجد خلال مراجعتي لأدبيات المصادر الاجتماعية لـــهذا الكتاب أي مرجع جديد في الدوريات الرئيسية وذلك علـــى مـــدى الأعـــوام الخمسة الماضية. فالبحوث المتعلقة بالاتصال لم تصـــل إلـــى المجـــلات أو الدوريات التنظيمية والاجتماعية. ومع ذلك، فالموضوع هام وضروري.

وتنطوي عملية الاتصالات في المنظمات على عناصر تنظيمية وفرديـــة بشكل كبير. فعلى المستوى الفرد، فكر في مثال بســـيط للاختبـــارات داخـــل الفصول، فلو لم يكن هناك فروق فردية في الاستيعاب والإدراك والتفســـير، فإن الكل سوف يجيب عن الأسئلة بنفس الإجابة. ومن الواضـــح أن هـــذا لا يحدث إطلاقاً، كما يعرف كل طالب وعضو هيئة تدريس. وتأتي المدخـــلات

التنظيمية إلى عملية الاتصال عن طريق قنوات الاتصال الهيكلية والمراكز التي يشغلها الناس. وعلى سبيل المثال، أدت السنة التي أمضيتها كنائب رئيس وعميد للدراسات العليا في الجامعة إلى استيعابي وتفسيري وإدراكي للمعلومات من واقع ذلك المركز. والمعلومات من نوع معين كان لها معنى مختلف أكثر مما كانت عليه عندما عدت إلى مركزي كأستاذ في علم الاجتماع. تتأثر تفسير الأفراد للاتصال بشكل كبير بمراكزهم التنظيمية. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى العوامل التي تؤثر على إرسال واستقبال، إدراك، وتفسير الاتصال.

أهمية الاتصال:

الهياكل التنظيمية، بأحجامها المختلفة، وتقنياتها العالية، ودرجات التعقيد والرسمية، مصممة لكي تكون أنظمة تحكم بالمعلومات. ومجرد إنشاء الهيكل التنظيمي هو إشارة إلى المسار الذي يفترض أن تسلكه الاتصالات. وحقيقة أن الهيكل الرسمي المحدد ليس هو عادة الهيكل التشغيلي إذ يبين أن الاتصالات لا تسير عادة في خطوط السلطة والصلاحية المقررة. ونعتمد القوة، والقيادة، وصناعة القرار على عملية الاتصال، سواء ظاهرياً أو ضمنياً، نظراً لأن هذه العمليات ليس لها معنى في حالة غياب المعلومات.

يذكر المحللون التنظيميون أهمية عملية الاتصال بدرجات مختلفة. فبرنارد (١٩٣٨م)، على سبيل المثال، يقول: "في أي نظرية كلية للتنظيم، يحتل الاتصال مكاناً مركزياً، نظراً لأن الهيكل، والشمولية، ومجال المنظمة كلها محكومة كلياً بآليات الاتصال" (ص ٤٢٨)، هذا المدخل يجعل الاتصالات

أساساً في قلب المنظمة. ويقول كاتز وكاهن (١٩٧٨م)، "الاتصالات-تبادل المعلومات ونقل المعنى – هو جوهر النظام الاجتماعي أو أي منظمة" (ص ٤٢٨). منظرين آخرين، من ناحية أخرى، أبدوا اهتماماً قليلاً بالموضوع (على سبيل المثال، انظر الدرتش ١٩٧٩م، كليق، ودونكيرلي ١٩٨٠م). فبدلاً من التصريح بأن الاتصال جوهري أو غير جوهري قد يكون من المناسب القول بأن أهمية الاتصال تختلف تبعاً لمكان البحث في المنظمة حسب نوعية المنظمة المدروسة.

ويشير كاتز وكاهن (١٩٧٨م) إلى اختلاف أهمية الاتصال عندما قالوا:

عندما يسير الواحد من المصنع إلى المكتب المجاور، فإن وجوه الاختلاف تكون واضحة. فالواحد يذهب من الإزعاج إلى الهدوء، من الكيابل الكهربائية الثقيلة ومواسير البخار إلى خطوط الهاتف الدقيقة، من بيئة مشحونة بالآلات إلى بيئة مملوءة بالبشر. ويسير الواحد باختصار، من قطاع في المنظمة يكون تبادل الطاقة أساس وتبادل المعلومات ثانوي، إلى قطاع تنعكس فيه الأولوية (يكون التركيز على تبادل المعلومات ويعتبر تبادل الطاقة أمراً ثانوياً). وكلما قرب الواحد من المحور التنظيمي للسيطرة وصنع القرار، كان الإفصاح عن التركيز على تبادل المعلومات (ص ٤٨).

ويمكن معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار من الدراسات التي أجريت على المديرين وما يقومون به من أعمال. فقد وجدت كانتر (١٩٧٧م) أن المديرين الذين شملتهم دراستها يمضون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في الاتصالات. وتشمل هذه

الاتصالات عادة التفاعل المباشر مع العاملين، المديرين، والزملاء والعملاء. كما كان هناك اجتماعات متعددة الأنواع. فالرسائل البريدية والتليفونية يجب أن يرد على أصحابها باختصار، لقد كان عمل المدير هو الاتصالات. ويقدر كلاوس، وباس (١٩٨٢م) أن (٨٠) في المائة من وقت المديرين يذهب في الاتصالات مع الآخرين. وكلما انتقلنا بعيداً عن قمة المنظمات، فإن نسبة الوقت المخصصة للاتصالات تتناقص. ويجب أن نلاحظ بالطبع، إلى أن عمل الموظفين الكتبة يختص بشكل كبير بمعالجة المعلومات.

هذه الفروقات مهمة بداخل أي تنظيم. كما يساويها في الأهمية الاختلافات التنظيمية نفسها. ويقترح ويلينسكي (١٩٦٧م) أن أربع عوامل تحدد أهمية الاتصالات أو البراعة بها بالنسبة للمنظمة كما يلي:

(١) درجة الصراع أو التنافس مع البيئة الخارجية–عادة فيما يتعلق بمدى الاعتماد على الحكومة، (٢) درجة الاعتماد على الدعم الداخلي والاتحادية؛ (٣) الدرجة التي يعتقد بأن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية تتصف بالرشد أي تتصف باتساق متوقع ولذلك تخضع لتأثير مخطط، وتؤثر على كل هذه، (٤) حجم وهيكل المنظمة، عدم تجانس منسوبيها وتنوع أهدافها ومركزية سلطتها (ص١٠).

الاتصال مهم، إذاً، في المنظمات وأجزائها العديدة التي تتعامل مع عدم التأكد والتعقيد والتي لا تسمح تكنولوجيتها بالرتابة السهلة. وتؤثر الخصائص الداخلية والخارجية على مركزية الاتصال. فكلما كانت المنظمة تهتم بالناس

والأفكار، كانت الاتصالات مهمة. حتى في الأنظمة ذات الميكنة العالية تشكل الاتصالات الأساس الذي يقوم عليه التطور واستخدام المكائن. فالعاملون يدربون على كيفية الاستخدام، وتسلم أوامر العمل، وهلم جرا، في الوقت نفسه تؤدي رتابة مثل هذه العمليات إلى فقدان الاختلاف في عملية الاتصال. وبمجرد أن تتم صياغة الإجراءات، لا يكون هناك حاجة إلى مزيد من الاتصالات الإضافية. وعلى الرغم من أن الاتصالات تحدث بشكل مستمر عادة في مثل هذه المواقف، فإن أهميتها التنظيمية تبقى محدودة ما لم تؤد إلى تحريف خطير أو كبير في العمليات.

وقد درس كل من دافت، وماكينتوش (١٩٨١م) معالجة المعلومات في وحدات عمل مختلفة مستخدمين الإطار العملي التكنولوجي الذي طوره بيرو (١٩٦٧م). ففي هذا الإطار (إطار بيرو) تتفاوت المهام على طول محورين، الأول يتعلق بالمدى الذي تتفاوت فيه المهام أو المشاكل، بينما يعني المحور الثاني بالدرجة التي تحلل فيها المهام أو المشاكل. وكما توقعا، وجد دافت وماكينتوش أنه عندما يكون هناك أوضاع يكون فيها تفاوت المشاكل كبيراً، يكون هناك قدر كبير من معالجة المعلومات. وفي المقابل على عكس توقعاتهما. وجدا أنه عندما يكون هناك عدم تأكد بالنسبة لتحديد السبب والنتيجة (التحليلية)، كان هناك قليلاً من معالجة المعلومات. وترجع هذه النتيجة إلى صعوبة إيجاد أنظمة ترميز تنظيمية للتعامل مع عدم التأكد هذا. وبناءً على بحثهما، اقترح دافت وماكينتوش أن أنموذجاً لمعالجة المعلومات مثل ذلك الذي في شكل (٩-١) يمكن أن يكون عملياً في كل الوحدات التنظيمية.

النموذج (٩-١) تمرير المعلومات في المنظمات - بتصرف القابلة للتحويل

قابلية التحليل		عالٍ	قليل
قابلية التحليل	غير قابلة للتحليل	• تكنولوجيا غير روتينية • تحرير المعلومات • الكمية = متوسطة • عدم الوضوح = عالية • كميات متوسطة إلى عالية • من المعلومات النوعية أساسا • -علاقات وجها لوجه متكررة • اجتماعات غير مجدولة، خبرات الخطا والصواب	تكنولوجيا حرفية تحرير المعلومات الكمية = قليلة عدم الوضوح = عالية كمية قليلة من المعلومات النوعية خبرات عملية سابقة وملاحظات. علاقات وجها لوجه في المناسبات واحاديث جماعية
	قابلة للتحليل	• تكنولوجيا هندسية • تحرير المعلومات • الكمية = كثيرة • عدم الوضوح = قليلة • كميات كبيرة من المعلومات الأساسية الكمية – قواعد بيانات حاسب آلي كبيرة، مواد مكتوبة وفنية • تقارير إحصائية متكررة.	تكنولوجيا روتينية تحرير المعلومات الكمية = متوسطة عدم الوضوح = قليلة كميات معقولة من المعلومات الوضاحة، غالبا كمية – تقارير مكتوبة، قواعد اجراءات، جداول، تقارير إحصائية مكتوبة.

التنوع

المصدر: ريتشارد ل. دافت ونورمان ماكينتوش، "اكتشاف مبدئي لكمية ووضع تمرير المعلومات في وحدات العمل التنظيمي". حولية العلوم الإدارية، ٢٧ (يونيو ١٩٨١م).

إن عملية الاتصال من اسمها علائقية "relational"، أحد الأطراف مرسل والآخر مستقبل في وقت معين. وتؤثر خاصية العلائقية هذه بكل وضوح على عملية الاتصال. فالعلاقات الاجتماعية الحادثة أثناء عملية الاتصال تشمل المرسل والمستقبل، وتأثير كل منهما على الآخر أثناء تواصلهما.

فلو أن المرسل أضاف أو أرعب المرسل إليه الرسالة أثناء عملية الارسال، فإن الرسالة نفسها وتفسيرها سوف تتأثران. والتخويف ما هو إلا واحد من عوامل عديدة تحمل في طياتها إمكانية تعطيل أو تخريب علاقة المرسل بالمستقبل. فاختلاف المكانة الاجتماعية، اختلاف نماذج الإدراك، الإغراء المظهري، وغير ذلك من العوامل يمكن أن تدخل العملية الاتصالية وتؤدي إلى تشويهات للمعلومة التي تم إرسالها أو التفسير لها من مستقبلها.

أسباب التشويه هذه وتبعاتها سوف تحتل قدراً كبيراً من الاهتمام في المناقشة التالية. فتجاهل احتمالات التشويه التي تنطوي عليها تلك الأسباب وغيرها من الأسباب الأخرى كانت سبب إخفاق عدد من المحاولات التنظيمية لتحسين العمليات عن طريق توظيف كثير من الاتصالات. وقد أشار إلى ذلك كل من كاتز، وكاهن (١٩٧٨م، ص ٤٣٠)، فمجرد أن عرفت أهمية الاتصال، قفز كثير من المنظمات إلى عربة الاتصالات، معتقدة أنه متى ما توفرت اتصالات كافية لكل منسوبي المنظمة، فإن كل واحد سوف يفهم ما يدور أن كثيراً من المشاكل التنظيمية سوف تختفي. ومع الأسف، الحياة التنظيمية ليست بهذه البساطة، ومجرد الاعتماد على كثير من الاتصالات لا يستطيع أن يحدث تغييرات إيجابية جوهرية في أي منظمة.

وقبل أن ننتقل إلى تحليل شامل لمشاكل الاتصالات وتبعاتها في المنظمات، يجب أن نلقي نظرة مبسطة على الاتصالات المثالية. والنظرة بسيطة لأنها عبارة عن تكملة للنقاش السابق حول الرشد وصناعة القرار.

الاتصالات في المنظمات يجب أن توفر معلومات دقيقة وبنغمات عاطفية مناسبة لكل منسوبي المنظمة الذين يحتاجون لمحتوى الاتصال. ويفترض هذا الكلام أن هناك معلومات داخل النظام ليست بالكثيرة ولا بالقليلة وأنه واضح من البداية من الذي يستطيع ما هو توفير تلك المعلومات. ونؤكد هنا أن هذا أمر "مستحيل" تحقيقه في منظمة عالية التعقيد. وفي الواقع، يدعي فيلدمان ومارش (١٩٨١م) أن المنظمات تجمع معلومات أكثر من حاجتها، ومع ذلك تستمر في طلب المزيد من المعلومات. ويرجع ذلك إلى حاجة صناع القرار للشرعية.

في الصفحات التالية، سوف نناقش العوامل التي تؤدي إلى استحالة وجود أنظمة اتصالات ممتازة. بما في ذلك تلك المتأصلة (أثناء التعلم) بكل وضوح أي تجمع اجتماعي إلى تلك التي يتميز بها التنظيم. وسوف يكون تركيزنا على الاتصال داخل المنظمات. أما الاتصال بين المنظمات وبيئاتها الخارجية فسوف نناقشه في موضوع لاحق.

<u>عوامل فردية :</u>

نظراً لأن الاتصال يتطلب إرسال معلومة الى من يستقبلها، فإن الجانب المهم من عملية الاتصال تكمن فيما يعمله من استقبل تلك المعلومة. لذلك، تصبح عملية الإدراك عنصراً أساسياً لفهمنا للاتصالات في المنظمات.

وتخضع عملية الإدراك لعوامل عدة يمكن أن تؤدي إلى اختلافات مهمة في الطريقة التي ينظر بها أي اثنين من الناس إلى شخص، أو معلومة. وقد

لخص كل من زالكند، وكوستيللو (١٩٦٢م) كثيراً من الدراسات حول الإدراك في المواقف التنظيمية وذكرا أن الأشياء المادية من الممكن أن تدرك بشكل مختلف. فالأشخاص يمكن أن يستجيبوا لأشياء لا يشعرون بها، ويمكن أن يتأثروا بعوامل عاطفية، يستخدمون إشارات غير مناسبة، ويقومون بوزن الأحداث بطريقة غير متوازنة، أو يفشلون في تحديد كل العوامل التي يستندون عليها في تقييمهم وحكمهم على الأمور.وتتدخل الحاجات الشخصية، كالقيم، والرغبات في عملية الإدراك. وتحدث كثير من الاتصالات أثناء التفاعل مع الآخرين، وتؤثر كيفية ادراك أي فرد للآخرين أثناء علمية التفاعل على كيفية إدراكه للاتصال، نظراً لأن الناس الآخرين أكثر استحثاثاً للعواطف من الأشياء المادية. فعلي سبيل المثال أوضحت البحوث أن تفاعلات الشخص مع الآخرين، وبذلك إدراكه، تتأثر حتى بتوقعاته عن ما سيحدث للشخص الآخر المدرك أو المتفاعل معه.

هذه العوامل شائعة في كل الظروف المادية الإدراكية، ولأغراض التحليل للإدراك في المنظمات، يجب أن تعتبر أموراً أساسية في عملية الاتصال. لذلك من الواضح أن الإدراك الصحيح، أي تطابق الإدراك بين الناس على امتداد مستقبلي المعلومات مستحيل في أي موقف اجتماعي. وإضافة عوامل تنظيمية تجعل الموقف ككل أكثر تعقيداً.

الاتصالات في المنظمات هي أساساً تعاملات بين الأفراد. حتى عند الاتصال عن طريق الكتابة أو الإذاعة، يعرف المتصل على أنه فرد. ويعتبر

الانطباع الذي يحصل لدى المتلقي عن المتصل جوهرياً بالنسبة لتفسير الاتصال. والانطباعات في هذه الحالات لا تستحدث كل مرة، بل يستخدم المتلقي حصيلته التي تعلمها من الاستجابات في تعامله مع الأفراد والمواقف. وتتدخل دوافع الفرد وقيمه في الموقف. أضف إلى ذلك، أن خلفية المكان أو الأشياء المحيطة بحركة الاتصال تؤثر على الانطباع لدى المتلقي. فالمكتب المرتب، المنظم، والمفروش فرشاً فاخراً يسهم في إيجاد ردة فعل تختلف عن تلك التي تحصل من وجود مكتب غير مرتب ولا منظم بل ويبدو لو أنه كان مهجوراً. ونظراً لأن عملية الإدراك نفسها تتطلب وضع الأفكار والناس في فئات، فإن التفاعل بين المتصلين يخضع أيضاً "لقولبة فورية" "instant categorization"، ذلك، أنك لا تستطيع أن تفهم تصرفات الناس الآخرين ما لم تضعهم في جزء مناسب من مخزونك المدرك في السابق. ويشير كل من زالكندر وكاستيللو إلى أن ذلك يتم عادة على أساس عدد محدود من الشواهد- أو حتى شواهد خاطئة، مثلما يحدث عندما يلاحظ المتلقي رموزاً خاطئة أو غير ذات علاقة بالموقف موضع السؤال (ص ٢٢١).

ويؤثر الدور الذي يلعبه الفرد في كيفية إدراك أو إرسال الاتصالات (وافر ١٩٧٢م، روبرنس، هاولون، وروسو ١٩٧٨م). ففي كل المنظمات تقريباً، يمكن أن يكون الناس قادة في موقف ما ومقودين في موقف آخر. فمساعد المدير لنظام تعليمي ما هو إلا مدير لمجموعة من مديري المدارس لكنه مقود بالنسبة للمدير والمجلس التعليمي. ويختلف السلوك الاتصالي تبعاً لمركز الواحد في منظومة الأدوار. فلو أن الفرد في دور يكون فيه أو سيكون له، أو

يشعر أنه يتعرض لتفرقة عنصرية في التعامل معه فإن الاتصالات تتأثر. وقد وجد أثاناسيدس (١٩٧٤م) أن النساء اللواتي سبق لهن أن عانين من التفرقة العنصرية ضدهن، كان لديهن شعور قليل بالاستقلالية مقارنة بالأخريات في نفس الدور واللواتي لم يسبق لهن أن عانين من التفرقة العنصرية في التعامل. هذا، في المقابل، كان مرتبطاً بتشويه المعلومات التي كن يرسلنها إلى أعلى في المنظمة.

كل هذه العوامل تزداد تعقيداً بوجود ظاهرة التنميط المعروفة "stereotyping". هذا الميل المسبق للحكم يمكن أن يحدث قبل حصول أي تفاعل على الإطلاق. إنها يمكن أن تشمل وصمات مثل "عمال" ، "إدارة"، "جماعة أقلية"، أو أي نسبة لأي مجموعة ما، فالخصائص الفردية للأفراد المعنيين يعتقد بأنها تشبه خصائص الجماعة التي ينتسبون إليها- وربما في معظم الحالات، تكون الخصائص المنسوبة للجماعة ككل مشوهة في عالم الواقع، ويعني التنميط، كما هو مستخدم هنا، إلصاق خصائص سلبية بأعضاء النظام الاتصالي كما يمكن أن يحدث العكس – نسبة خصائص إيجابية اجتماعيا- طبعاً، مع وجود احتمال كبير في تشويه عملية الاتصال.

عوامل أخرى تدخل عملية الاتصال بنفس الطريقة السابقة تقريبا هي استخدام تأثير الهالة "halo effect" ، أو استخدام مؤشر وحيد فقط أو مجموعة قليلة من المؤشرات للتعميم على الموقف بأكمله، "فالإسقاط" "projection" ، أو اعتقاد فرد بأن الأعضاء الآخرين من النظام الاتصالي لديهم نفس الخصائص التي لدى أحد أفرادهم، و"الدفاع الإدراكي"

"perceptual defense"، أو التأثير على المعلومات غير المتسقة لجعلها منسجمة مع الإطار العملي التصوري الذي سبق إيجاده. كلها عوامل مأخوذة من الأدبيات العامة حول الإدراك ويجب أن يفترض وجودها أي نظام اتصالات وهي ليست خاصة بالمنظمات.

كما توضح الأدبيات أيضاً أن خصائص الشخص المدرك (بفتح الراء) تؤثر على الشيء المدرك. ويذكر زالكند وكاستيللو أربع أمور مستخلصة من الأبحاث وذلك فيما يتعلق بالشخص المدرك:

١- معرفة الشخص لنفسه تجعل من السهل رؤية الآخرين على حقيقتهم.

٢- خصائص الشخص تؤثر على الخصائص التي من المحتمل رؤيتها في الآخرين.

٣- الشخص الذي يكون (أو لديه قناعة) مقتنعاً بذاته يكون أكثر احتمالاً لأن يستطيع أن يرى الجوانب المحبوبة في الناس الآخرين.

٤- الدقة في ملاحظة الآخرين ليست مهارة وحيدة (ص، ص ٢٢٧-٢٢٩).

هذه النتائج ترتبط باعتبارات عامة مثل - الميل إلى التنميط، والإسقاط، وغير ذلك. وعندما يؤخذ في الاعتبار خصائص الشخص الملاحظ تصبح الظروف التنظيمية مهمة. فعوامل مثل اختلاف المكانة الاجتماعية والإدارة التي ينتمي لها الشخص تؤثر على كيفية ملاحظة الآخرين للشخص. فقد يصف عامل الإنتاج شخصاً ما بأنه مدير مبيعات (فعلاً أو ضمناً)، وبذلك تتأثر عملية الاتصالات حتى تتم إضافة معلومات إضافية إلى النظام. كما يؤثر الموقف الذي يتم فيه الاتصال على الشيء الملاحظ. وهذا مهم على

وجه الخصوص في المنظمات، نظراً لأنه في معظم الحالات يستخدم الموقع المادي لوصف الموقف.

عوامل تنظيمية:

لنتائج البحوث التي أجريت على الإدراك علاقة مباشرة بفهم الاتصالات في أي منظمة. فكل العوامل التي سبق مناقشتها أعلاه هي جزء من الخصائص العامة للاتصالات. فالمنظمات تقوم بتطوير وإيجاد ثقافاتها الخاصة بها، إلى جانب اللغة والطقوس، وأساليب الاتصالات (فروست، ورفاقه ١٩٨٥م، مورقان ١٩٨٦م، وأت ١٩٨٩م). وقد وجدت كانتر (١٩٧٧م) في دراستها لإحدى الشركات الكبيرة، أن الشركة تعين دائماً الرجال البيض مديرين على افتراض أن هذا التجانس الاجتماعي سوف يسهم في وجود نظام اتصالات واضح. ويبدو من ذلك الإجراء أن المنظمات تحاول أن تجعل موظفيها أكثر تجانساً من الناحية الاجتماعية حتى يمكن التقليل من المشاكل الاتصالية (باسكال ١٩٨٥م). وعلى الرغم من وجود ثقافة مشتركة ومحاولات التجانس، فإن المنظمات تحمل بين جنباتها بذور المشاكل الاتصالية عند مناقشة مكوناتها الرأسية والأفقية.

الاتصال الرأسي:

لقد حازت أنماط الاتصال الرأسي على كثير من الاهتمام، لاعتبارها حيوية بالنسبة للعمليات التنظيمية. ومن خلال مناقشتنا المطولة للهيكل التنظيمي مثل "القوة، والقيادة يتضح بما لا يدع مجالاً للشكل أن الاتصال

الرأسي عنصر لا غنى عنه وحقيقة ثابتة في الحياة التنظيمية. ونظراً لأهمية الاتصال فإنه يدخل في كثير من الأمور المهمة. والاتصالات الرأسية تشمل كل من الاتصال الهابط والاتصال الصاعد.

الاتصال الهابط:

يحدد كل من كاتز وكاهن (١٩٧٨م، ص، ص٤٤٠-٤٤٣) خمسة عناصر للاتصال الهابط، الأول هو تعليمات الوظيفة الشائعة، والتي عن طريقها يخبر العامل بالمطلوب منه عن طريق الأوامر المباشرة، ودورات التدريب، والوصف الوظيفي، أو أي آليات أخرى. والهدف من هذه التعليمات هو ضمان قيام العامل بأداء مستمر ويمكن الاعتماد عليه. وكلما كانت المهمة معقدة وغير ثابتة، كانت هذه التعليمات أكثر عمومية. وكقاعدة، كلما كان العمال مدربين، كانت التعليمات أقل دقة في الوصف، لأن من المفترض أن العاملين في هذه الحالة يملكون المعرفة الكافية لأداء الوظيفة، بالإضافة إلى المعارف المتعلقة بوظائف واتجاهات أخرى.

العنصر الثاني أكثر دقة ولم يحظ بكثير من الدراسة والبحث. إنه يتعلق بمدى راشدية المهمة وعلاقاتها بباقي أجزاء المنظمة، إن الاعتقاد هنا أن الفلسفات المختلفة للحياة تؤثر على كم هذا النوع من المعلومات يسمح بتداوله. فلو كانت الفلسفة تركز على المحافظة على عدم إشعار العاملين أو مشاركتهم فيما يجري في المنظمة والمحافظة على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، فإن المنظمة تسمح بتداول قليل من المعلومات المتعلقة بالمهمة. فالمنظمة قد تتصور إما أن العاملين غير قادرين على فهم المعلومات، أو أنهم سيسيئون استعمالها بتباين أدائهم تبعاً لتقديرهم لكيفية إنجاز المهمة. وحتى بعيداً عن

فلسفة الحياة، يعتبر هذا أمراً دقيقاً. وكل المنظمات، حتى تلك التي تنشد تحسين أحوال موظفيها، تخفي أموراً معينة في وقت ما. فلو أن السبب وراء كل تصرف تقوم به المنظمة كان معروفا لكل الموظفين، فإن احتمالات التشويش سوف تكون كبيرة، فليس كل العاملين يستطيعون فهم وقبول المعلومات على المستوى العقلي أو العاطفي. هذا الخطر من كثرة الاتصالات يقابله خطر معاكس من قلتها، والذي يضمن احتمالات كبيرة للفشل التنظيمي. فلو أن العاملين أعطوا معلومات قليلة جداً، ولا يعرفون ولا يستطيعون أن يعرفوا كيف يرتبط عملهم بالعمل الكلي، فإن هناك إمكانية قوية لحدوث الاغتراب عن العمل وعن المنظمة. ويتضح، أن اختيار الأفضل من بين هذين الطرفين المتناقضين مهم في إيجاد الاتصالات.

العنصر الثالث من الاتصالات الهابطة هو المعلومات المتعلقة بالإجراءات والنشاطات داخل المنظمة. هذا العنصر يشبه العنصر الأول، حيث إنه مباشر نوعاً ما ولا غبار عليه. مرة أخرى، هل يربط بين هذا العنصر والعنصر الثاني أم لا؟ يبقى السؤال بدون إجابة.

التغذية المرتدة إلى الأفراد أو إبلاغهم بتقييم أدائهم هو الجزء الرابع من نظام الاتصال الهابط. وهذا الجزء يبدو من اسمه موضوعاً صعباً، خصوصاً عندما تحمل التغذية المرتدة نغمة سلبية. ولو حاول المسئول أن يستخدم في أسلوبه الإشرافي العلاقات العاطفية مع العاملين معه، فإن العملية تصبح صعبة للغاية. كما تصبح العملية مستحيلة إذا كانت أدوار العمل مصممة بطريقة لا تسمح للموظف بحرية التصرف لأداء مهام وظيفته بل عليه أن

يتبع خطوات وإجراءات محددة لأداء مهامه. في مثل هذه الحالات، سوف تحمل التغذية المرتدة انحرافاً شعوريا كليا فقط وفي حالة عدم الانحراف أو التحريف، سوف لن يكون هناك تغذية مرتدة أكثر من شيك الراتب والمردودات الروتينية. وما دامت حرية التصرف جزء من الموضوع، فإن مشكلة التقييم تتعقد أكثر بسبب صعوبة تحقيق التغذية المرتدة في ظل عدم وجود معيار يستند عليه في عملية التقييم. وعلى الرغم من وجود هذه المشاكل، فإن التغذية المرتدة تبقى جزءا ثابتاً من الاتصالات الهابطة.

الجزء أو العنصر الأخير من عناصر الاتصال الهابط يشمل محاولات المنظمة تلقين العاملين وتعليمهم للقبول والإيمان بأهداف المنظمة (أو أجزاء منها). والهدف هنا هو، بالطبع، دمج العاملين عاطفياً في عملهم وإضافة ذلك إلى نظام الدوافع.

تبدو هذه العناصر بسيطة بالنسبة لعلاقات المشرفين بالعمال، لكنها تكون أكثر صعوبة عند الانتقال إلى مشروع المديرين. وبينما توجد العناصر الخمسة سالفة الذكر على مستوى المديرين، إلا أن نوع المعلومات وحجم الأفكار تكون أكبر وأكثر في هذا المستوى. ويقدم بارسونز (١٩٦٠م، ص، ص ٦٣ – ٦٩) وسيلة لفهم هذه الاختلافات، عندما صنف المنظمات إلى مستوى النظم الاجتماعية، الإدارية، والفنية. ويعنى مستوى النظم الاجتماعية بربط المنظمة بعالمها الخارجي عن طريق التأكيد على أن المنظمة مستمرة في الحصول على الدعم المادي والمعنوي من المساهمين ومن المنظمات الأخرى التي لها احتكاك بها. ومن الأمثلة الشائعة هنا مجلس الإدارة أو

الأمناء والذين تتلخص مهمتهم الأساسية في المحافظة على استمرار هذا النوع من الدعم. فرئيس الجامعة أو الكلية مثلاً يغلب عليه لعب دور النظم الاجتماعية في التاريخ القريب. وتأخذ عملية جمع التبرعات والاتصالات التشريعية القانونية وقتاً كبيراً من عمل الجامعة الحكومية.

وجود هذه المستويات الثلاث يتطلب أن تفسر الاتصالات أو تترجم عند مرورها هذه المستويات. وحيث إن من المفترض أن هذه المستويات تتحدث نفس اللغة يفهم تماماً كل مستوى ما الذي يقوم به الآخرون في المستويات الأخرى، تبقى الحقيقة أن المهام مختلفة وكذلك محتوى وهدف الاتصالات مختلف أيضاً على مستويات مختلفة من المنظمة.

الاتصال الصاعد:

على عكس قانون الجاذبية، يجب على الاتصالات في المنظمات أن ترتفع إلى أعلى، حتى مع عدم وجود شيء ساقط إلى أسفل. فبالنسبة لكاتز وكاهن (١٩٧٨م):

تتخذ الاتصالات الصاعدة أشكالاً عديدة. كما يمكن أن تختصر، على أي حال، إلى ما يقوله الناس (١) عن أنفسهم، أداؤهم، (٢) عن الآخرين ومشاكلهم، (٣) عن النشاطات والسياسات التنظيمية، (٤) عما هو المطلوب عمله وكيف يمكن عمله (ي٣، ٤٤٦).

محتويات هذه الوسائل يمكن أن تشمل السيطرة الشخصية جداً إلى الاقتراحات الفكرية لتحسين المنظمة والعالم، كما يمكن أن يكون لها نتائج سلبية أو إيجابية بالنسبة للعاملين، من ترقية أو مكافأة إلى الفصل، ومن

كثيري المطالبة عادة ما يخافون الفصل. والمشكلة الواضحة في الاتصال الصاعد هي الهرمية.

فليس من المحتمل أن يبعث الناس بمعلومات إلى أعلى المنظمة إذا كانت هذه المعلومات ستعود بالضرر عليهم أو على زملائهم، لذلك يتأثر حجم ونوع المعلومات الصاعدة بالهرمية. وأي واحد سبق وأن عمل في أي منظمة يعرف أن النقاش مع المدير، ورئيس القسم، والرئيس، أو أي مسئول، يشوبه شيء من الخوف، بغض النظر عن مصدر قوة المسئول في المنظمة.

حقيقة أخرى مهمة حول الاتصالات الصاعدة هي: بينما الاتصالات الهابطة تكون مفصلة ومحددة، إلا أن تلك الصاعدة يجب أن تكون مضغوطة ومختصرة. طبعاً، وظيفة أولئك الذين في وسط الهرم هي تصفية وتنقيح المعلومات. أجزاء رئيسية فقط من المعلومات يفترض أن تصل إلى أعلى. وهذا يمكن أن يرى بوضوح على المستوى الدولي، حيث يستقبل رئيس الدولة عدداً هائلاً من الموضوعات المحلية والعالمية. وبغض النظر عن الحزب الحاكم، فإن عملية التصفية والتنقيح عملية حيوية في الهرم التنظيمي، نظراً لأن الأساس الذي على ضوئه تنقح الأشياء، يمكن أن يكون له أصداء عديدة إلى أن تصل المعلومات إلى قمة الهرم. هنا، كما في الاتصالات الهابطة، تلعب القيود الإدراكية دوراً كبيراً، لذلك فهناك احتمال مؤكد من تشويه المعلومات. والأهم من ذلك، اتخاذ قرارات تختلف عن تلك القرارات التي ستتخذ لو استخدمت عمليات تنقيح مختلفة (ويلنسكاي ١٩٦٧م).

الاختلالات الوظيفية للهرم وبعض المخرجات الإيجابية، إن مجرد وجود الأهرام التنظيمية في المنظمات يخلق تعقيدات أكثر في الاتصالات أكثر من تلك التعقيدات التي سبق مناقشتها. فشكل التفاعل نفسه يتأثر بكل وضوح بالمستوى الذي يتم فيه من مستويات الهرم التنظيمي. وقد وجد برنكرهوف (١٩٧٢م) أن الاتصالات في المستويات العليا في المنظمات تميل إلى أخذ شكل لقاءات اتصالية دفاعية تلقائية. وحتى عند حدوث مفاجآت يجب على المسئولين في المستويات العليا مواجهتها، لا يحدث الشكل التلقائي للاتصال في ذلك المستوى. ولا يعني هذا أن الشكل التلقائي بالضرورة مناسب، بل على العكس هناك استخدام واضح للمراسم حتى في مواجهة الظروف الجديدة.

محتوى المعلومات أيضاً له علاقة بالهرم التنظيمي. فقد وجد أوريلي و روبرتس (١٩٧٤م) أن المعلومات المرغوبة يتم تمريرها إلى أعلى، بينما المعلومات غير المرغوبة، والمعلومات الكاملة، والمهمة، تمرر بشكل أفقي (جانبي)، أكثر من أن تمرر إلى أعلى أو إلى أسفل الهرم. كما يعتقدان أن الثقة بين القائد والمقود تخفف من تأثير الهرم التنظيمي.

وقد أشار بلاو، وسكوت (١٩٦٢م، ص، ص ١٢١-١٢٤) إلى عدد من الاختلالات الوظيفية المحددة للهرم التنظيمي بالنسبة لعملية الاتصالات. ففي المقام الأول، تمنع اختلافات المراكز الوظيفية الاتصالات الفعالة. فبالإشارة إلى نتائج دراسات تجريبية وحقلية، يذكر بلاو و سكوت الميل الشائع لدى

الناس الذي في نفس مستوى المكانة الاجتماعية إلى التفاعل أكثر مع بعضهم البعض أكثر من ميلهم إلى التفاعل مع أولئك الذين في مستويات مختلفة. في الوقت نفسه، هناك نزعة لدى أولئك الذين في مراكز اجتماعية دنيا إلى التطلع إلى إقامة علاقات مع أولئك الذين في مراكز اجتماعية عالية. هذا يضاعف من كثافة الاتصالات العاطفية اجتماعياً إلى أعلى، لكن في نفس الوقت تجعل أولئك الذين في أسفل الهرم لا يتلقون إلا قليلاً من الاتصالات. ويزداد الوضع تعقيداً بحقيقة أن أولئك الذين في مراكز اجتماعية أعلى يوجهون اتصالاتهم إلى أعلى أو إلى من هم أعلى منهم في الهرم أكثر مما يوجهونها إلى مقوديهم، وبذلك ينخفض مستوى الرضا عند كلا الطرفين (القادة والمقودين).

نتيجة ثانية لاختلال الهرم الوظيفي تكمن في أن القرار يعتمد عادة من القادة أكثر من كونه يعتمد من الزملاء، في مثل هذه الظروف يدخل معيار غير معيار الأداء في نظام الاتصالات، في تلك الحالة من الزملاء، فما يمكن أن يوافق عليه على أساس الأداء، يصبح أمراً ثانوياً وتصبح المحاولات هي الأساس للحصول على الموافقة. فالإفراط في استخدام العبارات والذي يمتد من "التلميع" إلى العبارات القذرة ما هي إلا مؤشرات على ذلك.

الاختلال الوظيفي الثالث الذي يذكره بلاو وسكوت يتعلق بوظيفة تصحيح الخطأ بالنسبة للتفاعل الاجتماعي الطبيعي. فبين الزملاء يحدث تصنيف الأخطاء ويقال للمخطئ أخطأت، وهذا أمر مقبول أثناء عملية التفاعل من هذا النوع، إلا أن ذلك الأمر قليل الحدوث في الاتصالات الصاعدة. فليس معقولا

أن يقول العاملون لرئيسهم أن أمرا أو شرحا لأمر ما أنه خطأ وذلك لخوفهم من مركز ذلك الرئيس. فانتقاد الفاعل لرئيسه ليس أمراً شائعاً في الاتصالات التنظيمية.

هذه الإشكالات المتعلقة بالاتصالات الصاعدة في المنظمة يصاحبها العوامل التي تؤثر على إدراك الفرد والتي سبق لنا مناقشتها. ونظراً لأن المنزلة في أي منظمة حقيقية بنائية، فإنها تحمل معها نزوعاً قوياً للتنميط. فعبارات مثل "الإدارة"، "العامل، "طالب"، "عام" هلم جرا، هي مؤشرات لتحميل القيم المرتبط بالمنزلة. وكما سوف نرى قريباً هذه الفروق في المكان تشتمل على جانب إيجابي، لكن الدلالات اللفظية الردئية الملحقة بكثير من التنميطات، واحتمالية أن الاتصالات سوف تشوه بسبب الفروق الواقعية أو المفترضة بين المكانات، تبنى صعوبات بالنسبة للاتصالات التنظيمية.

وتأكيداً لمناقشتنا السابقة والتي ذكرنا فيها أن المنظمات المعقدة تحتوي على خصائص تعمل باتجاه معاكس لبعضها البعض، هناك أيضاً جوانب مفيدة للأنماط الهرمية بالنسبة لعملية الاتصال. فالدراسات التي أجراها بلاو ومساعدوه (١٩٦٦م، ١٩٦٨م)، والتي استشهدنا بها سابقاً، هي حالة من هذا النوع، وسوف نتذكر أنه في المنظمات التي بها موظفون مدربون جيداً أو متخصصون، أكدت الدراسات أن للهرم الطويل أو العميق علاقة بالفاعلية التنظيمية وتعليل ذلك كان أن الهرم يوفر مورداً مستمراً لتصحيح الخطأ أو تقليله. ووجود الخبراء في أي منظمة يزيد أيضاً مدى الاتصالات الأفقية (هيج، أيكن، وماريت١٩٧١م). وهذا يمكن أن يأخذ شكل اجتماعات مجدولة

أو غير مجدولة أو تفاعلات أكثر تلقائية. والاتصالات مصدر رئيس من مصادر التعاون عندما تكون المنظمات مسلحة بمجموعة متنوعة من الموظفين الذين يقدمون أشكالاً مختلفة من الخبرات (بريور ١٩٧١م). فلو وجد تسلسل هرمي طولي في منظمة ما لكنه يفتقر إلى تنوع الخبرات، فإن ذلك راجع إلى الحاجة إلى اتصالات هابطة مكثفة. هناك جانب آخر من جوانب التسلسل الهرمي التي يجب أن نذكرها. فلو لم يفترض الواحد أن الناس دائماً يترقون إلى مستوى أعلى بقليل من المستوي الذي يطمحون إليه (بيتر، وهل١٩٦٩م)، فإن القادة في الحقيقة يمكن أن يكونوا متميزين. أي أنهم ربما يكون لديهم قدرة أكبر من معاونيهم. فإذا علم هذا وسلم بشرعيته أو نظاميته من قبل المعاونين، فإن بعض مشاكل التسلسل الهرمي تنخفض مرة أخرى إلى أقل مستوياتها.

إن أعظم إسهام للتسلسل الهرمي هو إيجاده لمبدأ التعاون (هيج، ١٩٨٠م). فإذا سلم الواحد بنموذج الاتصالات الشائع والمنتشر بالتفصيل كلما اتجه الواحد إلى أسفل التسلسل الهرمي، فإن دور التسلسل الهرمي يصبح واضحاً. إن القادة هم الذين يقررون من الذي يحصل على نوع الاتصالات ومتى. وبذلك يصبح القائد هو مركز التنقيح والتوزيع للمعلومات. ونظراً لكبر حجم المعلومات المتوفرة لدى المنظمة، فإن دور القائد يصبح أساسياً.

الاتصالات الأفقية:

تتجه الاتصالات في كثير من الاتجاهات أكثر من كونها تتجه إلى أعلى أو إلى أسفل. وتعتبر الاتصالات الأفقية أو الجانبية جزء مهم وعادي من

الحياة التنظيمية. وقد كان تركيز معظم التحليلات للاتصالات على المحور الرأسي، ذلك كان تركيز الكتاب القدامي في الموضوع (سيمون١٩٦٩م). ولم تحظ الاتصالات الأفقية بالاهتمام الذي حظيت به الاتصالات الرأسية، مع أن نسبة كبيرة من الاتصال في أي منظمة تبدو من نوع الاتصال الأفقي. وتوضح دراسة سيمون التي أجراها على مصانع الأقمشة أنه كلما كان المستوى في التسلسل الهرمي منخفضاً، كانت نسبة الاتصال الأفقي كبيرة. وهذا ليس بمستغرب إذا علمنا أن أكثر الناس في المنظمات يكونون في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي. هذه الحقيقة، بالإضافة إلى أن نزعة الناس للاتصال تتأثر بالفروق في المستوى الهرمي (والتي سبق أن ذكرناها) تجعل من الطبيعي أن يتصل الناس بنظرائهم في نفس المستوى من التسلسل الهرمي في المنظمة. وأولئك الذين في نفس المستوى يميلون أكثر إلى تقاسم خصائص شائعة، مما يجعل الاتصال الأفقي كبير الاحتمال.

ومن المهم أن نميز بين الاتصال داخل وحدات منظمة ما وتلك التي بين الوحدات، فالاتصال داخل الوحدة "مهم جداً لفاعلية عمل النظام" (كاتز وكاهن ١٩٧٨م، ص ٤٤٤) ففي معظم الحالات، من المستحيل أن تقوم أي إدارة أو قسم بعمل كل مهمة تقرر من قبل المنظمة الأم مسبقاً، ففي مرحلة ما يجب أن يكون هناك تنسيق وتشاور بين مجموعة من الزملاء أثناء تأدية العمل. فالتفاعل بين الأفراد أمر حيوي في عملية التنسيق نظراً لأنة لا المشوف ولا الوحدة التنظيمية يمكن أن يتوقعوا المفاجآت في العمل. والاتصال داخل الوحدات يتضمن محتويات كثيرة أكثر من مواد تنسيق المهمة التنظيمية. ويقول كاتز وكاهن:

التفاهم المتبادل بين الزملاء واحد من أسباب قوة الزملاء كمجموعة. فالنتائج التجريبية واضحة ومقنعة حول أهمية الدعم الاجتماعي المتعاطف بالنسبة للناس في كل المجموعات المنظمة وغير المنظمة. وتدفع القوى السيكولوجية الناس باتجاه الاتصال مع الأقران: فالناس الذين في نفس القارب يشتركون في نفس المشاكل، فلو لم يكن هناك مشاكل تنسيقية متروكة لمجموعة الأقران، فإن محتوى اتصالهم يمكن أن يأخذ أشكالاً غير ذات علاقة أو معطلة للعمل التنظيمي (ص ٤٤٥).

المضمون واضح هنا. فمن المصلحة ترك بعض الاتصالات المتعلقة بالمهمة لمجموعة العمل في كل مستوى من مستويات المنظمة حتى يتم تفادي اتصالات ضارة لملء الفراغ لدى الناس. هذا المضمون تجب مناقشته بالرجوع إلى النموذج العام المتبع هنا. ويجب أن نتذكر أن العوامل التنظيمية، التبادلية الشخصية، والفردية كلها جزء من كيفية تصرف الناس في المنظمات. فلو أن الترتيبات التنظيمية تجعل الاتصالات الأفقية شبه مستحيلة، فمن غير المحتمل وجود أي اتصال. فالعمل في بيئة بها إزعاج كثير أو في أماكن معزولة عن الآخرين من شأنه أن يكون عملاً خالياً من التفاعل. (هذه الأوضاع، بالطبع، تنضوي على مشاكلها بالنسبة للفرد والمنظمة). على الوجه الآخر للعملة، فإن تفويض صلاحية الاتصالات والتنسيق لأولئك، الذين ينقصهم التدريب والاستطاعة، والذين لا يمكنهم التوصل إلى قرار مشترك حول بعض الأمور أمر غير عملي.

ومع أنه من السهولة بمكان تقريباً، وبشكل مجرد، وصف المزج بين الاتصالات الرأسية والأفقية كما تسنى لنا عمل ذلك هنا، إلا أن هناك عنصراً آخر من عناصر الاتصال بين الأقران يجب أن نذكره. فنظراً لأن الاتصالات بين الأقران تقوم على الفهم المشترك، ونظراً لأن الاتصالات المستمدة تؤدي إلى بناء التضامن بين أفراد الجماعة، فإن ذلك يؤدي إلى قيام جماعات العمل بتكوين استجابة جمعية تجاه العالم من حولنا. هذه الاستجابة من المحتمل أن تكون مصحوبة بإدراك جمعي للاتصالات المارة إلى أو من خلال جماعة العمل. هذا الإدراك الجمعي يمكن أن يكون خاطئاً. فمن الواضح أن جماعات العمل (مثلها مثل أي جماعة أخرى) يمكن أن تدرك الاتصالات بشكل مختلف تماماً عما هي مصممة له أو تعنيه. فأي بلاغ رسمي بسيط نوعاً ما، مثل مذكرة حول احتمال إعادة التنظيم للإدارة أو الوحدات التنظيمية، يمكن أن يفسر على أن وحدة عمل كاملة سوف تلغى. فجماعات العمل يمكن أن توجد مجموعات معاني كاملة تكون مخالفة لما هو مقصود، فالتشويه الجمعي للاتصالات أمر وارد جداً.

التفاعل بين الأقران شكل وحيد فقط من أشكال الاتصال الأفقي. الشكل الآخر الرئيسي، حيوي جداً، بالنسبة للتنسيق الكلي للعمليات، ويحدث بين منسوبي الوحدات التنظيمية. وبينما كان الشكل الأول (التفاعل بين الأقران) قد حظي بالكثير من البحث والدراسة، إلا أن النوع الآخر لم يحظ (التفاعل بين منسوبي الوحدات التنظيمية) بقدر كبير من الاهتمام (انظر، هيج، ١٩٨٠م

للمزيد حول هذا الموضوع). السبب الأساسي يبدو أنه عدم افتراض حدوث مثل هذه الاتصالات. ففي كل شكل من أشكال التنظيم، يفترض أن تتم الاتصالات من خلال التسلسل الهرمي حتى تصل إلى الشخص المعني، إلى النقطة التي يجتمع فيها المسئولون عن تلك الوحدتين مع بعضهما لحل المشاكل المتعلقة بوحدتيهما، أي أن الاتصالات مصممة لتنساب عبر المكتب الذي أعلى من الإدارتين أو الوحدتين المعنيتين، لذلك فالشخص الأعلى من الإدارتين في التسلسل الهرمي، هو العارف بمضمون وهدف الاتصالات. مثال بسيط، المشاكل بين قسمي الانتاج والمبيعات من المفترض أن تحل عن طريق أما المكتب أو الشخص المسئول عن كلا المكتبين أو الإدارتين.

واضح أن مثل هذه الخطوات تحدث في نسبة ضئيلة من مثل تلك الاتصالات الجانبية، فهناك قدر كبير من الاتصال المباشر وعن طريق المذكرات بين المستويات الإدارية المعنية. سبب رئيسي لهذا الشذوذ عن تلك القاعدة أعلاه هو أن الاتصالات سوف تتعطل لو أن كل المعلومات المتعلقة بالوحدات المتفاعلة يجب أن ترسل إلى أعلى لاتخاذ القرار ثم إلى أسفل مرة أخرى لتنفيذه، فإعاقة الاتصالات سوف ينتج عنه إما اتصالات بطيئة أو عدم اتصالات بالمرة.

لذلك، تتصل الأطراف المعنية عموماً مع بعضها البعض، وهذا يوفر الوقت ويمكن أن يعني حلولاً مناسبة تتم على المستوى الأدائي عن طريق التنسيق الجيد. كما يمكن أن يعني أن أولئك الذين في المستوى الهرمي الأعلى على غير علم بما حدث، ويمكن أن يكون ضاراً على المدى الطويل. والحل

لهذه المشكلة هو تسجيل وإرسال المعلومات حول ما حدث، ولكن هــذا أمــر يمكن أن يتم تجاهله، وحتى لو لم يتجاهل، يمكن ألا يلاحظ.

وعلى الرغم من أن التركيز في هذه المناقشة كان منصبا على التنســيق بين الوحدات، يجب أن يكون واضحا أن كثيرا من الاتصال من هذا النــوع يكون قائما على الصراع. فالنقاشات السابقة للعلاقات بيــن الاختصــاصيين والمنظمات التي يعملون بها يمكن أن يؤتى بها إلــى هنــا. فعندمــا يكــون الاختصاصيون أو الخبراء تقسيمات لمنظمة ما، فإن مناطق خبرتهم يمكن أن تقودهم إلى استنتاجات مختلفة حول نفس الموضوع (هيج ١٩٧٤م، ص، ص ١٠١-١٢٤). فعلى سبيل المثال، في أي شركة بترولية من المحتمل جــدا أن يكون لكل قسم من أقسام الجيولوجيا، الهندسة، القانون، العلاقات العامــة رأي مختلف حول الرغبة في البدء في حفر حقول بترول جديدة في مواقع مختلفة. فكل إدارة تكون محقة فيما يتعلق بنطاقها واختصاصها، ويصبح التنسيق بيــن المديرين في الإدارة العليا مطلوبا عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار نهائي. وفي أثناء مرحلة التخطيط والتطوير، يمكن أن تتصف الاتصالات بين هذه الأقسام بأنها غير بناءة أو غير مثمرة، نظرا لأن المتخصصين يتكلم كل منهم بلغتــه الخاصة، ذلك الأمر غير المعروف لمن هم ليس من نفس التخصص. ومــن خلال الشواهد المتوفرة لدينا، يمكن القول بأن كل قسم محق في تقييمه للوضع ويرى أن الأقسام الأخرى لاتفهم المعاني الحقيقية للموقف.

هذا النوع من مشــكلة الاتصــالات ليــس محصــورا علــى الأقســام الاختصاصية فالاتصالات بين الوحدات يتضمن حتما عناصر من الصـــراع

ويكون الصراع كبيراً لو أن كل الوحدات المعنية اعتمدت على قيم معينة في فهمها وتصوراتها. إذا فالاتصالات الأفقية عبر الخطوط التنظيمية تتضمن كل من بذور وأزهار الصراع. مثل هذا الصراع، من اسمه، سوف يقود إلى تشويه للاتصالات بشكل أو بآخر. في الوقت نفسه، ينطوي على المستوى الأعلى على احتمال عدم أخذ كل رسالة على محمل الجد من قبل الإدارة العليا في محاولة لتجنب الصراع واحتمال أن تأخذ وقتا طويلا للبت فيها مما يترتب عليه أن تصبح الرسالة عديمة المعنى. مرة أخرى، تستبعد التعقيدات المزمنة لأي منظمة عملية الرشد كليا.

شبكات الاتصالات:

قبل أن ننتقل إلى تحليل نتائج مشاكل هذه الاتصالات في المنظمات، هناك نقطة أخيرة فيما يتعلق بالوسيلة أو الطريقة التي تدور حولها الاتصالات يجب أن نذكرها. عملية الاتصال يمكن دراستها في المختبرات. فربما تكون الاتصالات الخاصية التنظيمية من الخصائص التنظيمية التي يمكن التحكم بها ودراستها في المختبر. لقد كانت هناك محاولات كبيرة (بافيلز ١٩٥٠م، ليفيت ١٩٥١م) لعزل نظام الاتصالات الأكثر فاعلية تحت ظروف مختلفة. هذه الدراسات المعملية يمكن تطبيقها بالنسبة لكل من الجوانب الرأسية والأفقية بالنسبة للاتصالات، نظراً لأن الوسيلة التي تنسق بها مهام الاتصالات هي المحور الرئيسي. وقد تمت دراسة شبكات اتصالات رئيسية بين أعضاء جماعات العمل. فنمط "العجلة" هو أحد هذه الشبكات ويقوم الأشخاص في هذا النمط الذين في الأطراف بإرسال المعلومات للمحور أو الوسط. وهذا تسلسل هرمي إجباري، نظراً لأن أولئك الذين في الأطراف لا يستطيعون الاتصال

مع بعضهم الآخر، إنها مسئولية المحور للقيام بدور التنسيق. نمط "الدائرة" ويسمح لكل عضو من الجماعة بالاتصال بالأعضاء الآخرين الذين على الجوانب، بدون أولوية لأحد على الآخر. الشكل الثالث هو النمط "الكامل" وهذا النمط يسمح لكل واحد من أعضاء الجماعة بالاتصال بالأعضاء الآخرين، أي أن كل واحد يستطيع أن يتصل بالآخرين.

وباستخدام نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها كمحك للفاعلية التنظيمية، أثبتت الدراسات المتكررة أن نمط العجلة هو النمط المثالي للاتصالات. أما بقية الأنماط فيمكن أن تكون فاعلة بشرط أن تكون نوعا من التسلسل الهرمي، لكن هذا بالطبع يستغرق وقتا، وباستغراق الوقت تقل الفاعلية. ويذكر كاتز وكاهن (١٩٧٨م، ص ٤٣٧-٤٣٨) وبلاو، وسكوت (١٩٦٢م، ص ١٢٦-١٢٧) أنه كلما كانت المهمة معقدة، تطلب ذلك بناء شبكة اتصالات رأسية وأفقية. وبالنسبة للوضع الرأسي، يكون التسلسل الهرمي موجودا مسبقا، على الرغم من أن التسلسل الهرمي الرأسي يمكن أن يتغير تبعا لاعتبارات القوة الناتجة من الخبرة أو من الجاذبية الشخصية. أما في الاتصال الأفقي، فمن المتوقع أن يبرز التسلسل الهرمي. وتحدث الاتصالات بناء على الهيكل التنظيمي، كما أنها أيضا تسهم في نشوء الهيكلة.

الآن دعونا نختبر بشكل مفصل نتائج أنماط الاتصالات التي ناقشناها أعلاه.

مشاكل الاتصال:

لا بد أنه بدا واضحا، من خلال ما ذكرناه، أن الاتصالات في المنظمات مثالية. وأن مما يترتب على أنظمة الاتصالات هو أن الرسائل تحور أو تتأثر أثناء مرورها من خلال النظام. وحقيقة أنها تحور يعني أن المتلقي الأخير

للرسالة يتلقى شيئا ما مختلفا عما أرسل في الأصل، وبذلك ينتفي الهدف من عملية الاتصال.

الحذف:

يقترح قيوتزكاو (١٩٦٥م، ص ٥٥١) أن هناك نوعين رئيسيين من التحور – الحذف والتشويه. ويقتضي الحذف "إلغاء جوانب من المعلومة" ويحدث ذلك لأن المتلقين قد لا يكون بإمكانهم التقاط المضمون الكلي للمعلومة ويتلقون ويرسلون فقط ما يمكنهم التقاطه. ويمكن أن تؤدي زيادة الاتصالات، والتي سنناقشها لاحقا إلى حذف للمواد مثلما أن بعض الرسائل لا تعالج بسبب الزيادة. ويمكن أن يكون الحذف مقصودا، مثل: عندما تلغى مجموعات معينة من المعلومات التي تمر من خلال أجزاء محددة من المنظمة. ويكون الحذف ملحوظا في الاتصالات الصاعدة، حيث إن كثيرا من المعلومات تأتي عن طريق عدد كبير من الناس والوحدات التي في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي. وأثناء تنقيح المعلومات وهي في طريقها إلى الأعلى، يحدث الحذف. وكما ذكرنا سابقا عندما يكون الحذف مقصودا، فإن من المهم معرفة معيار القرارات لحذف بعض الأنواع من المعلومات وليس البعض الآخر. ويجب أن ننبه إلى أن الحذف يمكن أن يحدث ببساطة كوسيلة للتخلص من التفاصيل، مع الإبقاء إلى لب المعلومة لإرسالها إلى أعلى. وهذا هو المطلوب، طبعا، لكنه لا يتحقق دائما، نظرا لأن جزءا من مضمون الرسالة يحذف في العادة أيضا.

التشويه:

يعني التشويه تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة. ونحن نعلم من مناقشتنا للإدراك، أن من الواضح أن الناس انتقائيون. بقصد أو بغير قصد فيما يتعلق بما يتلقونه من رسائل، ويقول فيوتزكاو:

نظرا لأن اختلاف الأشخاص يعني اختلاف وجهات النظر بالنسبة لبعث وتلقي المعلومات، فإن هناك امتصاصا كبيرا للمعاني بالنسبة للمحيط الذي يحدث فيه النقل. فالأطر المرجعية في عدد من النقاط تختلف بسبب التنوع في الخلفية المهنية والشخصية، تماما مثل سبب اختلاف وجهات النظر المستحثة عن طريق مركز المتصل في المنظمة (ص ٥٥٥).

والتحريف من المحتمل أن يحدث في الاتصالات الأفقية وفي الاتصالات الرأسية، إذا عرفنا الاختلافات بين الوحدات التنظيمية في الأهداف والقيم. والحذف والتحريف المقصود، أو "الترميز" كما يحب أن يسمياه كاتز و كاهن، ليسا خصيصتين تنظيميتين نادرتين. فهي تحدث في كل أنظمة الاتصالات، بدءا من النظام العائلي وانتهاء بالمجتمع الكبير. ومع ذلك فهي مهمة بالنسبة للمنظمات، نظرا لأن المنظمات تعتمد على الاتصالات الدقيقة كأساس لعملية صنع القرار.

الزيادة:

مشكلة اتصالية ربما تكون خاصية تنظيمية إلى حد بعيد أكثر من أي خصائص اجتماعية أخرى هي زيادة الاتصالات. وتؤدي الزيادة إلى الحذف كما تساعد على التعريف، كما تقود إلى آليات التحمل والتكيف من طرف

المنظمة. ويذكر كاتز وكاهن أن هناك تكيفات تأقلمية وغير تأقلمية مع الزيادة في الاتصالات، فالحذف والتحريف تكيفات غير تأقلمية كما أنها طبيعية أيضا.

وسيلة أخرى تستخدم عند حدوث الزيادة هي (التصفيف) أو الترتيب (Queuing) وضع الرسائل في فئات أو ترتيب يشبه ترتيب الصفوف أو الطابور. هذا التكتيك يرتب الرسائل حسب وقت دورها أو حسب معايير أخرى. ويمكن أن يكون للتصفيف عواقب إيجابية أو سلبية، فلو استخدم نظام أولوية خاطئ، فإن رسائل أقل أهمية يمكن أن تمرر قبل تلك التي هي في غاية الأهمية لوصولها إلى المتلقي. في الوقت نفسه، يسمح التصفيف للمتلقين بالتصرف بالرسائل حال ورودها أو عدم إهمالها بسبب الزيادة. مثال ذلك حكاية الكوارث الكبيرة التي تأتي بعد هزة أرضية قوية. فالمنظمات التي تتعامل مع الهزة الأرضية تكون مملوءة بالمعلومات. فأولئك الذين يشهدون استغاثات المنكوبين، والمتجمهرين داخل أحد المكاتب يتكلمون في آن واحد، يؤدون بالمنظمات إلى أن تتوقف. فالزيادة كانت عظيمة لدرجة أن الاتصالات لا يمكن تنقيحها بأي طريقة. منظمة أخرى تتلقى معلوماتها عن طريق الهاتف، والذي يسهم بدوره (الهاتف) في إيجاد آلية تصفيف مصطنع. بسبب عدم صلاحية الهاتف للعمل أو بسبب صعوبة الحصول على الخط. هذه المنظمة يمكن أن تستمر في العمل، لأن امعلومات تأتي جميعها في وقت واحد. في مثل موقف تصفيف كهذا- بالطبع- ليس هناك محك واقعي يحدد

ما هي الرسائل التي تمر والتي لا تمر، عدا المرحلة الزمنية وإمكانية الحصول على الخط.

هناك تصرف مقيد بالنسبة للتصفيف وذلك عن طريق عملية التنقية (تنقية المعلومات) التي ذكرناها سابقا والتي تتطلب وضع أولويات بالنسبة للمعلومات. كل المشاكل الاتصالية التي ناقشناها تتبع من حقيقة أن الاتصالات في المنظمات تتطلب تفسيرا. ففي حالة الزيادة المفرطة في المعلومات تغرق عملية التفسير بكثير من المواد تصبح معها غير عملية. فالتصفيف والتنقية تقنيات مصممة لتصفيف المعلومات في أولويات. وأي نظام أولوية يوضع مسبقا يعني أن تفسيرا للمعلومات قد وضع، بحيث يعتبر بعض المعلومات أكثر أهمية من البعض الآخر. لذلك، فالتفسير يحدث بغض النظر عن كون الأولويات وضعت مسبقا أو بمجرد تلقي الرسائل.

وتفرز المنظمات وتتلقى قدرا هائلا من المعلومات. فلو تصورنا المنظمة في شكل هرمي، فإننا سنرى عددا كبيرا من البشر في قاعدة الهرم. وهذا مشابه للمعلومات التي تدخل إلى النظام الاتصالي في أي منظمة. وعندما تنقل المعلومات إلى أعلى المنظمة ومن خلالها، فإنها تنقى وتجمع مع بعضها البعض. فتصل إلى أعلى المنظمة في شكل خلاصة. وتستمر تتقلص كمية المعلومات، مثل الهرم، كلما ارتفعت إلى أعلى في المنظمة. يجب أن نتخلى عن التشبيه الهرمي، نظرا لأن نوعية المعلومات التي تنتقل إلى أعلى تخضع للتفسيرات الفردية والتنظيمية التي سبق أن ناقشناها.

الاتصال من خارج المنظمة:

إلى هنا والتركيز على الاتصال التنظيمي الداخلي. إلا أن الاتصالات تكون أكثر تعقيداً وصعوبة إذا عرفنا أن كثيراً من المعلومات التي تهم المنظمة تأتي إليها من بيئتها التنافسية؛ الدائنين، العملاء، المنظمين، عمال الضرائب، المساهمين، وهكذا. بالإضافة إلى ذلك هناك معلومات بيئية أكثر عمومية ترسل إلى أي منظمة، مثل: التغيير في معدل الفائدة، التحولات السكانية "الديمغرافية"، أو زيادة أسعار النفط. وسوف نناقش موضوع البيئة بشكل مفصل في الفصل (١١، ١٢) المقصود هنا أن الاتصال مع البيئة يتألف بشكل كبير من مشاكل الاتصالات التي ناقشناها.

حلول ممكنة:

ومع كل المشاكل، المحتملة والواقعية، في عملية الاتصال، فإن من الواضح عدم وجود اتصالات مثالية. ولكن على الرغم من أن المثالية، مثل الرشد، لايمكن تحقيقها، إلا أن للمنظمات آلياتها التي عن طريقها تحاول المحافظة على نقاوة الاتصالات إلى أبعد حد ممكن. ويقترح دونز (١٩٦٧م) وسائل عدة متوفرة للتقليل من التحريف أو التشويه والتعقيدات الأخرى في عملية الاتصال. فالتكرار، أو ازدواجية التقارير للتأكد مع أنها تضيف إلى تعدد الورق ووسائل الاتصال الأخرى في أي منظمة تسمح لكثير من الناس أن يروا أو يسمعوا جزءاً معيناً من المعلومات ومن ثم الاستجابة له. وهذه عبارة عن طريقة تصحيح، فهناك وسائل متعددة مقترحة للتقليل من التكرار، بما في ذلك استعمال وسائل مصادر معلومات خارجة عن الموقف- مثل

تقرير عمل أعد من خارج المنظمة نفسها- وبذلك يمكن ضمان أن الوحدات التي تعد التقارير والأفراد يقومون بتنسيق اتصالاتهم. هذا التنسيق يمكن أن يؤدي إلى التآمر ولذلك يحدث كثير من التحريف، لكنه يمكن أن يضبط من خلال وسائل مراقبة أخرى مثل التقارير التي تعد من خارج المنظمة.

كما يقترح دونز أيضا أن الذين يتلقون الاتصالات عليهم أن يكونوا واعين لتحيز مرسلي المعلومات وعليهم أن يكونوا تحيزا مضادا كوسيلة للحماية- وتلك عملية يمكن أن تؤخذ إلى أبعد مما هو مطلوب، لكن ذلك هو "بيت القصيد" الذي هو جزء من الاتصالات. إلا أنه ليس من المضمون طبعا، أن المتلقي يعرف ما هي تحيزات المرسل. طريقة أخرى ينصح بها دونز هي أنه في حالة الاتصالات الرأسية يجب على المسؤول أن يتخطى عادة المديرين الذين بينه وبين العاملين ويذهب مباشرة إلى منبع الاتصالات. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة التي يمكن أن تقلل من نسبة التحريف في المعلوملت، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين تم تخطيهم.

وسبق لهيج (١٩٧٤م، ص ٢٤١) أن اقترح أن إيجاد متخصصين في الاتصالات أو التنسيق والسيطرة يمكن أن يكون حلا ناجعا لمشكلات الاتصال. فهؤلاء المتخصصون يمكن أن يسهلوا توفير التغذية المرتدة في عملية الاتصالات كما يعززوا تخصص منسوبي المنظمة. كما يقترح هيج أن الاتصالات مع البيئة الخارجية عملية جوهرية كما أن دور "ضابط الاتصال" "Boundary –Spanning" أساسي بالنسبة لتطبيق الاتصالات بشكل كلي للمنظمة.

وهناك حل شائع على الأقل بحث بعض جوانب مشاكل الاتصال هو عقد الاجتماعات، وقد أشارت كانتر (١٩٧٧م) إلى الاجتماعات الرسمية وغير

الرسمية المكثفة والتي كانت جزءا من نظام الاتصال في المنظمة التي أجرت دراستها فيها. وتنطوي الاجتماعات على التأكيد على بعض المعاني المعروفة بين المشاركين، خصوصا إذا كان الهدف من الاجتماعات هو التوصل إلى اتفاق. وعلى الرغم من قيمة الاجتماعات، فإن من الواضح أن الوقت الذي تستغرقه هذه الاجتماعات أكثر من أي وقت يخصص لأي نشاط آخر. فعندما يكون يومي مملوءا بالاجتماعات، لا أستطيع أن أقوم بأي نشاط بحثي، أو كتابة أو حتى تحضير المحاضرات.

وسيلة أخرى يمكن بها التقليل من مشاكل الاتصال تكمن في تكوين فرق عمل على شكل شبه المصفوفة "matrixlike systems". ودرس بلاو وآلبا (١٩٨٢م) مستشفى للأمراض النفسية تشكل فيه اللجان أو الفرق من موظفين من تخصصات مهنية مختلفة من المستشفى ومن الإدارات القائمة في المستشفى. فالفرق كانت مصممة لكي تتعامل مع موضوعات وبرامج متنوعة من المستشفى وموظفي المستشفى يخدمون في فرق متعددة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المراكز السلطوية المعروفة كانت ملغاة في تلك الفرق واللجان. فمثلا في كل فريق يمكن وجود ممرض كقائد لفريق من الأطباء. ويشير بلاو وآلبا إلى أن هذه الدوائر المتداخلة للعلاقات الضعيفة تلغي التفرق وتعزز المشاركة لأن المشاركين يكافأون على مشاركتهم. وتوضح البيانات التي جمعها بلاو وآلبا أنه كان هناك اتصالات مكثفة بين الوحدات. وطبعا حدود لهذا المدخل. فتطبيقه في منظمات ذات طبيعة تخصصية غير مؤكدة، كما أنه يتطلب التزام كل المشاركين بما فيهم ذلك القائد الأعلى للمنظمة.

بعض المنظمات تحول إلى "مجموعة لتنفيذ مشروع Project Groups كوسيلة لحل مشاكل الاتصال. هذه الجماعات، أو قوة المهمة كما تسمى في بعض الأحيان تتكون من موظفين من وحدات تنظيمية متنوعة. وهدف هذه الجماعات هو تطوير منتج أو خدمة جديدة للمنظمة. كما يمكن أن يعزلوا عن باقي المنظمة على أمل أن يكون باستطاعتهم التفكير والعمل مع بعض: ففي تحليل لكاتز (١٩٨٢م) لجماعات بحوث ومشاريع تتكون من علماء ومهندسين، وجد أن مثل هذه الجماعات أصبحت معزولة عن مصادر المعلومات الرئيسية داخل وخارج منظماتهم، وعلى مر الوقت تتناقص إنتاجيتهم، وتتركز اتصالاتهم فيما بينهم. ومثل جماعات المشروع هذه أو قوة العمل يمكن أن يحسن وضعها بتحديد زمن معين لتشكيلها وبإدخال مادة قانونية تحدد تاريخ نهاية تشكيلها.

إن طبيعة، المشاكل، والحلول المقترحة للاتصالات كلها تشير إلى أهمية هذه العملية لكثير مما يحدث داخل أي منظمة. لكن من المشاهد أن نظام الاتصالات يتأثر كثيرا بعوامل هيكلية وتشغيلية أخرى. فالاتصالات لا تتم بمعزل عن الإطار العام للمنظمة. ولايمكن تصحيحها أو التقليل من شأنها. فكثير من الاتصالات المثالية لا تؤدي بكل تأكيد إلى فعالية كبيرة بالنسبة للمنظمة. فالمهم بالنسبة لعملية الاتصال في المنظمات هو ضمان أن الناس المقصودين يتلقون معلومات صحيحة (بالكمية والنوعية وفي الوقت الصحيح). فكل هذه العوامل يمكن التنبؤ بها مسبقا. فإذا كانت المنظمات

ومنسوبوها، وبيئاتها في حالة استقرار، فإن مهمة الاتصالات تكون أسهل. ونظرا لأن الوضع ليس كذلك (ليس مستقرا)، فيجب النظر إلى عملية الاتصال على أنها في حالة من التفاعل (الديناميكية)، حيث يدخل لاعبون جدد، وسائط جديد، وتعاريف جديدة.

ولقد استحوذت وسائط الاتصال في المنظمات على قليل من تحلينا هنا، فالتطورات المتلاحقة في أشكال معاجلة المعلومات والكلمات، والتصوير، والرسائل الهاتفية، وإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، وغيرها مازالت مستمرة. وتكنولوجيا الاتصال نفسها ليست هي الحل الناجع لمشاكل الاتصال التنظيمية، فالمشاكل متجددة في طبيعة المنظمات، مشاركتها، وتفاعلها مع بيئتها.

الخلاصة والاستنتاجات

عملية الاتصالات في المنظمات علمية معقدة- معقدة لأننا كأفراد لنا خصوصيتنا، وتحيزنا، وقدراتنا. ومعقدة بوجود الخصائص التنظيمية مثل التسلسل الهرمي والتخصصية. ومع ذلك، فالاتصالات داخل المنظمات رئيسية بالنسبة للعمليات الأخرى كالقوة، والقيادة، وصناعة القرار، وتتشكل الاتصالات بواسطة الهيكل التنظيمي وتستمر في تشكيل الهيكل.

نظام الاتصالات المثالي لم يوجد بعد وربما لن يوجد. وقد أسهمت التغيرات التقنية في نواحي متعددة في معالجة المعلومات. إلا أن المواضيع والمشاكل التي تتم مناقشتها في هذا الفصل لم تحسم بواسطة التطوير التقني، بل في الحقيقة، في بعض الأحيان، أدت إلى تفاقم تلك المواضيع والمشاكل.

وتسهم قلة مثالية أنظمة الاتصالات والبحث عن التحسينات إلى التغيير والإبداع في المنظمات. والتغيير والإبداع يتعلق بأكثر من الاتصالات، على أي حال، وذلك هو الموضوع الذي سوف ننتقل إليه الآن.



الفصل العاشر
التغيير

- طبيعة التغير التنظيمي
- خطوات التغيير
- الخلاصة والاستنتاجات

لقد أكد تحليل القوة، والقيادة، وصناعة القـــرار، والاتصـــالات الجـــانب التفاعلي المتغير للمنظمات. وفي هذا الفصل سوف نحلل الوسائل أو الطـــرق التي عن طريقها تتغير المنظمات. والأسباب التي تجعل التغيير يحـــدث أو لا يحدث. ففي أوقات معينة، يكون التغيير حتمياً أو مفروضاً علـــى المنظمـــة، بينما في أوقات أخرى تسعى المنظمة نفسها وتتطلع إلى التغيـــير. والتغيـــير يمكن أن يكون مفيداً أو ضرورياً للمنظمات. ويمكن أن يؤدي التغيير إلى نمو المنظمة أو أفولها أو التغيير في الهيئة أو الصورة التنظيمية. لقد أصبح تحليل التغيير توجهاً سائداً في البحوث والتنظير التنظيمي. وسوف نناقش في هـــذا الفصل بدائل ووجهات نظر عديدة حول التغيير.

طبيعة التغير التنظيمي:

لقد سبق تناول التغيير التنظيمي من عدة زوايا. فقـــد فحـــص كمـــبرلي، مايلز، وشركاؤهم (١٩٨٠م) "دورة حياة" المنظمات. استخدامهم لهذه المحاولة البيولوجية والتي يذكرون أنها ليست مثالية، جعلنا أكثر حساسية لحقيقـــة أن المنظمات لا تستمر بنفس الحالة وعلى نفس النمط إلى ما لانهايـــة. ويذكـــر كمبرلي ومايلز أن المنظمات تولد، تنمو، وتأفل في بعض الأحيان وتستنهض وفي بعض الأحيان تختفي (ص، ×١).

هذه الحقيقة يمكن ملاحظتها في القطاع الخاص، بالطبع، حيـــث يحـــاول المستثمرون أن يحددوا ما هي المنظمة التي في مرحلة نمو وما هي المنظمـــة التي في مرحلة الأفول. وعلى الرغم من أن المحللين التنظيميين تحولـــوا الآن إلى دراسة ظاهرة مثل دورة الحياة التنظيمية، إلا أننا لم نوجد أدوات نستطيع

بواسطتها تشخيص أين تقع أي منظمة في دورة الحياة في نقطة معينة من الزمن. فلو استطعنا، يمكن أن نترك العمل كمحللين أكاديميين تنظيميين ونصبح مستثمرين متفرغين في سوق الأسهم. المهم في الأمر أن النمو والأفول عنصران مهمان في عملية التغيير التنظيمي.

وهناك جانب مهم من التغيير التنظيمي لا يتضمنه تحليل دورة الحياة، في رأيي. فالمنظمات يمكن أن تتغير في شكلها بغض النظر عن دورة الحياة. ويعرف هيج (١٩٨٠م) التغيير التنظيمي على أنه "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة لتعيش حياة أفضل في البيئة (ص ٢٦٢). وهذا تعريف جيد للتغيير التنظيمي، مع بعض التحفظ. والتحفظ هو أن هيج لم يأخذ في الاعتبار الأهداف التنظيمية في تعريفه هذا للتغيير التنظيمي. وكما سوف نؤكد في نقطة لاحقة، فأي تحليل للمنظمات لا يشمل الأهداف فهو تحليل ناقص، نظراً لأن المنظمات تنخرط في نشاطات عديدة وتقوم بصناعة العديد من القرارات التي ليس لها علاقة بالبقاء في البيئة، بل ترتبط بالأهداف.

البقاء التنظيمي، أو تجنب الموت هو، بالطبع، المقياس النهائي لأي منظمة، ولكن في أي نقطة من الزمن، ما لم يكن الموت على وشك الحدوث فعلا، فإن ما يجري في أي منظمة يعتمد على كل من الضغوط البيئية والأهداف. ويحدث التغيير لكسب المزيد من الأرباح أو لتأمين مزيد من الأعضاء. وهذا يتضمن علاقات تنظيمية وعلاقات أهداف.

والتمييز بين التغيير على أساس بيئي أو على أساس هدفي هو في صميم التجادل التنظيري القائم حالياً في التنظير التنظيمي. فمن جهة، يحاج كتاب

مثل مكيلفي (١٩٨٢م) بقوة أن الغالية الكبرى من التغيرات في المنظمة هي بسبب قوة خارجية (اللوجينيك) (allegenic) كنظير لقوى داخلية (أوتوجينيك) (autogenic) . منظرون آخرون، وبالتحديد أولئك المهتمون بقضايا التصميم التنظيمي، يؤكدون على قوى داخلية أو قوى ذات أهداف معينة. ومن ضمن الفريق الأخير منظرون متنوعون مثل تومسون (١٩٦٧م) والذي حلل كيف يتصرف المديرون تحت ظروف من الرشد، وينسون (١٩٧٠) والذي حاج بصلاحية نظرية الديالكتيك الماركسية للمنظمات. وفيما يلي من نقاش سوف نتعرض لهذه المناظرات، ولكن لن نصل إلى تسوية لهذه المحاجات، وسوف نبدأ النقاش بالنظر في احتمالية التغيير داخل المنظمات.

احتمال التغيير:

بعض المحللين التنظيميين يرون المنظمات وكأنها في حالة تقلب متواصل، ويقول تشايلد وكيسر (١٩٨١م) :

تتغير المنظمات باستمرار، فالتغيير في الظروف الخارجية مثل التنافس، والاختراع وطلبات المجتمع، وسياسات الحكومة تتطلب إيجاد إستراتيجيات، وطرق عمل، ومخرجات لكي تستمر المنظمة في وضعها التشغيلي الحالي فقط، العوامل الداخلية تؤدي إلى التغيير أيضاً ذلك أن المديرين ومنسوبي المنظمة الآخرين يمكن أن يتطلعوا ليس فقط إلى بقاء المنظمة بل إلى نموها أيضاً حتى يضمنوا تحسين المنافع ورفع مستوى الرضا بالنسبة لأنفسهم (ص ٢٨).

وبينما يمكن أن نتفق أو لا نتفق بالنسبة لدوافع المديرين، إلا أن خلاصة دراسة تشايلد وكيسر هي أن المنظمات في تغير مستمر. بديل آخر، لكنه

ذاتي، لمدخل احتمال التغير يقول به هيدبـــرق (١٩٨١م) والـــذي يقــول إن الأفراد يتعلمون أو لا يتعلمون باستمرار من تصرفاتهم. وينظر إلى المنظمـــة على أساس أنها المكان الذي يحدث فيه التعلم ولذلك نرى المنظمة على أنـــها تتعلم أو لا تتعلم.

ويمكن اعتبار الفرد نقطة الانطلاق بالنسبة للموقف المعارض والذي يقول بأن هناك احتمال محدود لدور المنظمات في أحداث التغيير. فعلى سبيل المثـــال، يحاج ستاو (١٩٨٢) بأن الأفراد ينحشرون في مراحل التطـــور التنظيمـــي. ويمكن أن يتسارع التزامهم بالنسبة لمراحل التصرف عندما يكون لديهم جهود مستثمرة سابقاً في سلوكهم ويدافعون عن سباقهم هذا وســـلوكياتهم الســـابقة باستمرارهم التصرف بنفس الأسلوب. على المستوى التنظيمي، يقول ستاو أن إجراءات العمل المقننة يصعب تغييرها ولذلك يوجد تحالفات قوية تؤدي إلـــى وقف التغير إذا لم يكن في صالح تلك التحالفات. ويمكن أن تنفذ البرامج التـــي يقف وراءها أشخاص مهمون في المنظمة ("إنه ابن الرئيس"). ومن وجهـــة نظر ستاو، هناك إذن أفراد وجماعات أو قوى تنظيمية تقف ضد التغيير.

وينظر إلى الموظفين التنظيميين على أنهم مصدر محتمل للخمول والكسل حسب قول هانان وفريمان (١٩٧٤م). ويلاحظ الباحثان أنه عندما يتم اختيار الموظفين للعمل على أساس مصداقيتهم والاعتماد عليه، فإن الهياكل التنظيمية تصبح غير قابلة لإعادة التصميم. ويعني ذلك أن نفس الأشـــغال التنظيميـــة سوف تستمر كما هي وذلك لعدم وجود تمايز بين الموظفين. هذا التوجه إلـــى

الخمول بسبب التشابه بين الموظفين يوجد بشكل كبير في المنظمات الضخمة، والقديمة، والمعقدة كثيراً.

ويعتبر بفر (١٩٧٣م) تركيبة الموظفين أو الديموغرافيا التنظيمية عامل مهم في عملية التغير التنظيمي. فمن وجهة نظر بفر، تتأثر الديموغرافيا بالسياسات التنظيمية فيما يتعلق بأمور مثل التعويض والترقية وبعوامل بيئية مثل معدل نمو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. ومن ناحية أخرى، تؤثر الديموغرافيا على أنماط التغيير نظراً لأنها تؤثر على التعاقد واختلافات القوة بين المجموعات العمرية.

واحد من المحليين التنظيميين المتميزين للتغيير التنظيمي هو هيربرت كوفمان (١٩٧١م) والذي يقول:

باختصار،لا أقول إن التغيير التنظيمي جيد أو سيئ، مستمر أو محافظ، نافع أو ضار. فهو يمكن أن يأخذ أي اتجاه وفي أي مناسبة. لكنه يواجه دائماً بقوى قوية تخضعه للاختبار وتقييد حاد لدقة المنظمة على التعامل مع الظروف الجديدة- بعض الأحيان تنتهي بنهاية محزنة (ص ٨).

ويذهب بعد ذلك كوفمان ليصف عوامل داخل المنظمات تقاوم التغيير. وتشمل تلك العوامل "المنافع الكلية للاستقرار" أو التعرف على الأنماط القائمة، "المعارضة المبنية على حسابات الاستفادة التضرر من عملية التغيير" بواسطة جماعات داخل المنظمة والذين يمكن أن يكون لهم أهدافاً ذاتية، وأخيراً "عدم المقدرة على التغيير" (ص، ص ٨-٢٣). ويعنى العامل الأخير

أن المنظمات تتسبب في إيجاد "عمياناً عقليين" (mental blinders) يستبعدون إمكانية التغيير. وتحدث هذه العوامل كلما كان الموظفون يختارون ويدربون لعمل شيء سبق عمله في الماضي بنفس الأسلوب الذي عمل به في الماضي. وبعض الناس يعزو مشاكل مصانع السيارات الأمريكية لهذا النوع من العوامل الداخلية للمنظمة، فالناس وظفوا ودربوا على مهام تنفيذية من نفس الشكل. وتتم مقاومة التغيير لأنه غير مريح أو يهدد بقاءهم.

ويتناول كاتز وكاهن (١٩٧٨م) مقاومة التغيير من منظور مختلف نوعاً ما، ويقترح الباحثان أن هناك ستة عوامل تسهم في مقاومة التغيير:

١- المنظمات تصرفاتها محدودة جداً، ويعني هذا أن هناك ميكانزمات متعددة لضمان الاستقرار التنظيمي، فاختيار الموظفين، والتدريب، ونظام المكافآت ميكانزمات تصمم على أساس الاستقرار التنظيمي.

٢- ترتكب المنظمات خطأ. افتراض أن الخطأ يمكن أن يكون في محيطه الذي وقع فيه، أو الاعتقاد بأن التغيير في موقع لن يكون له تأثير على مستوى المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، التغيير في العمليات المحلية يمكن أن يلغى أو يحتوى بواسطة المنظمة الكبرى.

٣- هناك تراخٍ على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. فترة في العادة من الصعب التغلب عليها.

٤- التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد الجماعات المهنية داخل المنظمات. فبعضاً من المتخصصين يمكن أن ينظر نظرة فيها مبالغة بأن المنظمة لن تكون في حاجتهم إذا ما أدخل التغيير.

٥- التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد أنظمة القوة القائمة. فالإدارة على سبيل المثال، يمكن أن ترى أن بعضاً من نفوذها سيذهب إلى جماعات أخرى.

٦- التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد أولئك المستفيدين من التوزيع الحالي للمكافآت والمصادر. وهذا يمكن أن يحدث على المحور الرأسي. (ص ٤١٤- ٤١٥).

لب الموضوع هو أن المنظمات من أساسها (أو على أساس طبيعتها) محافظة أو متحفظة (مقاومة للتغيير). حتى المنظمات التي تحاول أن تحدث تأثيراً ثورياً على المجتمع تمارس هذا التحفظ. فتاريخ الديانة المسيحية أو الحزب الشيوعي هي ضروب من المحافظة، حيث يخضع المنحرفون للاستجواب، أو التبرئة، أو النفي.

وهناك عوامل إضافية تسهم في مقاومة التغيير. ويسمى كوفمان (١٩٧١، ص، ص ٢٣-٣٩) هذه العوامل "بالعوائق المنَظمَة" للتغيير. هذه عوائق داخل النظام الكلي الذي تعمل فيه المنظمات وتشمل هذه عوامل: "تكاليف التسديد" أو الاستثمار في المكانة الاجتماعية، وتراكم القيود الرسمية على السلوك، مثل: القوانين والتعليمات، والقيود غير الرسمية وغير المخططة على السلوك في شكل تقاليد غير رسمية، والاتفاقيات البين-تنظيمية، مثل: اتفاقيات الإدارة مع العمال.

عوائق منظمة أخرى للتغيير تشمل المصادر، فالمنظمات قد لا تستطيع أو لاتملك القدرات المالية والبشرية للدخول في جهود التغيير حتى لو كانت الحاجة للتغيير واضحة، وعلى الرغم من كل هذه القيود إلا أن المنظمات تقوم بإجراء التغيير.

عملية التغيير:

هناك تفاسير متعددة لعملية التغيير في المنظمات، فكوفمان (١٩٧١م) يخلص إلى أن التغيير يحدث نتيجة تسرب العاملين. فعلى الرغم من الاختيار والتدريب الدقيق، فإن الأجيال المتعاقبة من الموظفين التنظيميين ليسوا مختلفين "clones" عن بعض.

في أوقات أخرى تفرض البيئة التغيير حرفيا عن المنظمة، فقد تأثرت كثير من المنظمات بسبب ممارسات موظفي جمعية حماية البيئة والمستهلك كما تأثرت منظمات أخرى بتعليمات ضبط التلوث. وقد حاج مايير وبراون (١٩٧٧م) بأن المنظمات تستدرج في بعض الأحيان لأدخال سياسات وممارسات ليست ذات صلة بروح المجتمع الذي تنتمي له تلك المنظمات. فالبيئة التنظيمية لديها تصورات لما يجب أن تعمله المنظمات وهذا يقود المنظمات إلى أن تقوم بعمل النشاطات التي تتفق مع تلك التطورات. وفي امتداد لهذا التعليل، قام كل من تولبرت وزيوكر (١٩٨٣م) بتحليل تبني برنامج إصلاح الخدمة المدنية في إدارات المدن خلال الفترة من (١٨٨٠-١٩٣٥م). وقد وجدا أن سرعة تبني سياسة ما أو برامج يحدد هنا مدى تقبل التغيير عن طريق القانون، والذي يقود إلى تكيف سريع أو يقود إلى التشريع، وهو عبارة عن عملية أكثر تدريجية.

وعلى الرغم من أن التغيير يمكن أن يكون إجبارياً عن طريق القانون، فإنه لا يحدث بسرعة، وقد وثقت بيقارت (١٩٧٧م) محاولات النفوذ العديدة التي حدثت داخل الخدمة البريدية الأمريكية في عام (١٩٧٠ - ١٩٧١م). وتخلص

بيقارت إلى أن : "إعادة تنظيم منظمة الخدمة البريدية الأمريكية أطلقت العنان لطاقات عديدة داخل وخارج المنظمة، هذه الطاقات كانت موجهة إلى حماية أو تعزيز قوة أو نفوذ الجماعات صاحبة المصلحة (ص ٤٢٣). وتتفق هذه الخلاصة مع ما انتهى إليه هيج (١٩٨٠م) من التأكيد على أهمية الجماعات صاحبة المصالح داخل المنظمات. هذه الجماعات يمكن أن تستمد قوتها من التخصصية المهنية أو من مراكزها في التسلسل الهرمي التنظيمي.

حلقات التغير التنظيمي:

هذا الجزء سوف يستكمل فكرة حلقات أو دورات الحياة التنظيمية، والذي سبقت الإشارة إليها . مدخل دورة الحياة من الولادة، والتحول، والموت يزودنا بالكثير من المعلومات عن النظرية التنظيمية، لكن التشبيه البيولوجي غير واضح. فالكائنات الحية- على سبيل المثال- يمكن التنبؤ بمدى نطاق حياتها، بينما المنظمات ليس لها ذلك النطاق. متوسط العمر الإنساني عرضة للتقصير أو الإطالة بسبب تصرفاتنا أو عدمها. وهذا ينطبق أيضاً على المنظمات، ولكن من المحتمل بالنسبة للمنظمات أن تبقى أو تعيش حياة أطول من أعمار الأفراد- وفي الواقع، هذه واحدة من خصائص المنظمات. ويمكننا أن نفترض أن المنظمات يمكن أن تدوم إلى ما لانهاية. وهناك شبه للمنهج الإنساني فقط، ولكن المنظمات يمكن أن تنشأ بواسطة مستخدمين أو مشرعين. كما يمكن أن تنشأ المنظمات بواسطة- منظمات أخرى، مثل عندما توجد فروع للمنظمة بواسطة المنظمة الأم. ويتم إنشاء فروع للمنظمة الأم لتجريب

إنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة. لذلك سوف نستخدم عبارات دورة الحياة بدون تقبل كامل للتشبيه البيولوجي.

الولادة والنشوء:

بالنسبة ليلاكرويكس، وكارول (١٩٨٣م) الولادة التنظيمية هي إيجاد كائن تشغيلي يحصل على المدخلات من الموردين ويقدم المخرجات لجمهور معين (عملاء، مستفيدون، مرضى، إلخ (ص ٢٧٦). كما يمكن أن تحدث الولادة التنظيمية عن طريق ممارسات تشريعية كما هي في ولادة أو نشوء المنظمات الحكومية. وبناءً على عمل ستنكومب (١٩٦٥م)، تذكر البحوث أن الظروف البيئية، مثل: خصائص المناطق السكنية بالنسبة للشركات الصناعية (بيننقز ١٩٨٢م)، كثافة المنظمات القائمة بالنسبة للمجتمعات الطبية النسائية (ميريت ١٩٨٠م)، والتقلبات السياسية بالنسبة للصحف (ديلا كرويسكي وكارول) كانت لها علاقة وثيقة بتكوين ولادة المنظمات التي شملتها الدراسة. ومن المفيد أن نذكر أن عبارة "إيجاد" حلت محل "ولادة" في أدبيات الموضوع حول دورة الحياة التنظيمية، مما يشير بوضوح إلى ردة الفعل تجاه التشبيه البيولوجي. وفي دراسة لاحقة، يقترح كل من كارول، وهيو (١٩٨٦م) بأن التقلبات السياسية تخدم كجزء من البيئة المؤسساتية أو نظام القيم الذي تتواجد به المؤسسات الصحفية، وتؤثر البيئة المؤسساتية على إيجاد المنظمات أو نشوئها وعلى فشلها. ووجود المنظمات المسبق في أي بيئة يوفر مراجع مهمة لمنظمات جديدة شبيهة – وجود المنظمات المسبق يخدم كمصدر لشرعية وتعريف المجال الذي سوف تعمل فيه المنظمات الجديدة (وايبويل، وهنتر

١٩٨٥م). هذا النوع من التعليل طـــور كثـــيراً بواســـطة حنـــان وفريمـــان (١٩٨٧م). ففي دراسة للاتحادات العمالية الأمريكية، وجد الباحثان أن معـــدل إيجاد المنظمات (الاتحادية) يختلف باختلاف عدد الاتحادات الموجدة قريباً في شكل منحنى، فكثرة إنشاء اتحادات جديدة يقود إلى التقليد. وكثرة الإنشاء ثـــم بعد ذلك منافسة على المصادر النادرة، ومـــن المضحـــك أن كـــثرة وجـــود الاتحادات يؤدي إلى استهلاك المصادر.

إذاً فبيئة المنظمات الاجتماعية تؤثر على معدلات نشأتها أو تكاثرها. كمـا أن لها تأثيراً طويلاً على مستقبل تلك المنظمات. ويجب أن ننبه إلى أن هـــذا يصدق أيضاً على المنظمات التي تنشأ عن طريق الحكومات. فعلـــى ســـبيل المثال، أثر قانون موريل عام (١٩٨٢م)، والذي يسمح بإنشاء كليـــات تقـــوم على الدعم الزراعي، وبشكل مستمر على تلك الكليات وعلى التعليم العـــالي بشكل عام.

هناك نقطة أخرى لفهم نشوء المنظمات. فقد وجد كمـــبرلي (١٩٧٩م) أن للبيئة في وقت النشأة وخصائص الشخص أو الأشخاص أو المنظمات المنشـــأة مضامين بالنسبة لهيكل كلية طبية. وبإعادة المنشئ (شخص أو منظمة) إلـــى المعادلة أمر ضروري للفهم الكلي للعمليـــة. فالمنشـــئون يجـــب أن يتبنـــوا استراتيجيات تتناسب مع البيئة التي سيعملون فيها (رومانيللي ١٩٨٩م).

التحولات:

بمجرد أن تولد المنظمات فإن ذلك إيذاناً بمرحلة التغيير. والتغيير كبـــير الاحتمال هو الموت، ونظراً لارتفاع معدلات الوفاة في أوســـاط المنظمـــات

الجديدة (كارول وديلاكروكسي ١٩٨٢، فريمان، ورفاقه ١٩٨٣م، ستوربك، ونايسترروم ١٩٨١م). والمنظمات الجديدة صغيرة الحجم في العادة، وتعاني من تحمل نتيجة كونها حديثة، فريمان، ورفاقه ١٩٨٣م). ويشير ستوربك ونايستروم (١٩٨١م) إلى أن معدل الوفيات هذا يوجد أيضا في أوساط المنظمات الحكومية. وينسب علماء التنبؤ الاجتماعي معدل الوفيات العالي هذا في أوساط المنظمات الجديدة إلى عدم مقدرتها على إيجاد أو كسب موضع لها في البيئة التي تتعامل معها (مكلفي ١٩٨٢م، مكلفي، والدرتش ١٩٨٣م).

ولدى نظرية التنبؤ الشيء الكثير لتقوله حول التحولات اللاحقة التي تحدث في أوساط المنظمات لكي تبقى، بديهية أساسية من بديهيات نظرية التنبؤ هي أن المنظمات تتكيف مع بيئتها (حنان وفريمان ١٩٧٧ ب، مكلفي، ١٩٨٢م، مكلفي، والدرتش ١٩٨٣م، كارساردا، ودويل ١٩٧٤م، بدويل، وكاساردا ١٩٨٥م).

ولدى المنظور التنبؤي بديهية أساسية ثانية هي أن المنظمات والأشكال التنظيمية يتم انتقاؤها بواسطة البيئة من أجل البقاء. ومرة أخرى، هذا تشبيه بالأنظمة البيولوجية، مع تأكيد كبير على التطور و "الانتقاء الطبيعي". في المناقشة التالية سأستخدم ملخص مكلفي والدرتش (١٩٨٣م) للإطار العملي التنبؤي.

يطرح مكلفي والدرتش أربعة مبادئ هي مدار العملية التنبؤية، هذه المبادئ تحدد ما هي المنظمات التي ستبقى وما هي التي ستزول. فالمبدأ

الأول هو مبدأ التباين فأي نوع من التغيير هو تباين، والتباينات يمكن أن تكون مقصودة ويمكن أن تكون عشوائية (تباين أعمى).

تحدث التباينات المقصودة كاستجابة هادفة، عندما توفر الضغوط البيئية نوع التكيفات التي ستتخذها المنظمات للتعامل مع تلك الضغوط. أما التباينات العشوائية فهي تلك التي تحدث مستقلة عن الضغوط البيئة أو الخيار، وهي ليست نتيجة لاستجابات مقصودة لعمليات التكيف. لكن على العكس تحدث صدفة. (ص ١١٤).

والمحللون التنظيميون منقسمون حول ما إذا كانت التنوعات عشوائية أو هادفة، فأي مناقشة لهدف يجب أن تأخذ في الاعتبار مشاكل صناعة القرار التي حددناها في الفصل السابق. وعلى الرغم من المشاكل المحيطة بصناعة القرار، فإنني أعتقد أن الشواهد تؤيد درجة متوسطة على الأقل من كون التنوعات هادفة، وسوف نوثق تلك الشواهد في جزء لاحق من هذا الفصل.

المبدأ الثاني هو الاختيار الطبيعي، وتختلف التنوعات في مقدار الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنظمات اكتساب موارد من البيئة، فالتنوعات عديمة الفائدة أو الضارة من المحتمل أن توفر مصادر قليلة ولذلك تؤدي إلى تقليل فرص المنظمة في البقاء. ومع مرور الوقت، فإن المنظمات التي تبقى هي المنظمات التي من المحتمل أن يكون لديها تنوعات مفيدة. ويقتضي اكتساب المصادر أكثر من مجرد اكتساب مصادر مالية، بالرغم من أهمية المصادر المالية. وتشمل المصادر الأخرى الموظفين، والنفوذ، والدعم السياسي، والتشريع.

المبدأ الثالث هو مبدأ الاحتفاظ والانتشار. وحسب ما يقول مكلفي (١٩٨٢م)، يعني هذا المبدأ نقل أو تمرير الجدارات (المعرفة والمهارات) إلى أعضاء ناجحين من المنظمات على مدى الأجيال. الجدارات هي تلك التي تمكن المنظمات من البقاء في المقام الأول. وتنتشر الجدارات إلى منظمات أخرى كلما غير الناس الماهرون المتعلمون وظائفهم للعمل في منظمات جديدة مختلفة. ويحتفظ بالجدارات عن طريق تدفق المعلومات داخل المنظمات. وسوف تتطلب تدريباً رسمياً وغير رسمي. ففي دراسة مصالح الحاسبات الصغيرة، والأسمنت، وخطوط الطيران، وجد كل من توشمان وأندرسون (١٩٨٦م) أن التقدم التكنولوجي يمكن إما أن يعزز أو يقضي على الجدارات التنظيمية. فالمعارف والمهارات يمكن أن تصبح مطلوبة جداً أو مهملة جداً على أساس التغير التكنولوجي.

المبدأ الأخير هو الكفاح من أجل البقاء، ويقتضي هذا المبدأ التنافس مع منظمات أخرى على موارد نادرة. وكما يذكر مكلفي والدرتش، هناك أوقات تكون فيها الموارد متوفرة بشكل غير عادي بالنسبة لبعض المنظمات. ويضربون المثل بشركات الطاقة الشمسية قبل إدارة ريجان. هذه المنظمات كانت معفاة من الضرائب ومدعومة من الحكومة لدرجة أن أي منظمة يمكن أن تدخل ذلك المجال (الطاقة الشمسية) وتنجح تقريباً. وبتخفيض إدارة ريجان لتلك المعونات وفرض ضرائب على تلك المنظمات، ارتفع معدل الموت في أوساط تلك الشركات.

مفهوم آخر من مفاهيم النظرية البيئية هو مفهوم المجال الذي تبقى أو تعيش فيه المنظمات (بيدويل، وكاساردا ١٩٨٥م، ص، ص ٥٢-٦٥، لهم مناقشة جيدة لهذا المفهوم). فالمنظمات تدخل مجالات في البيئة. المجال يحتوي على موارد للمنظمة. ومن المحتمل أن يحتوي المجال على منظمات أخرى تنافس من أجل الحصول على نفس المورد. والمنظمات التي تستطيع أن تعيش هي تلك المنظمات التي تتمكن من التأقلم الذي يمكنها من تجلوز أو على الأقل تتعايش مع منافسيها. هذه التأقلمات هي تغير تنظيمي.

المنظور البيئي للتغير يقدم تفسيراً قوياً لعملية التغيير. لكن قلة من العلماء يمكن أن يجادل بأن اكتساب الموارد داخل بيئة تنافسية ليس مهماً بالنسبة لكل المنظمات. إن الجانب المهم لهذا المدخل، بالنسبة لنا، يقتضي التنوع. وقد سبق وأن حاججت بأن التنوع هو هادف أكثر مما يعتقده بعض المنظرين الايكولوجيين. ويعتقد تشايلد وقيصر (١٩٨١م) أن المنظمات يمكن أن تتخذ خطوات لحماية أو تعزيز مراكزها في البيئة. وتشمل هذه الخطوات (٢٥، ٣٢)الآتي:

(أ) حماية عوائد النمو. (ب) تعزيز قوة المنافسة أو الموافقة الجماهيرية من خلال الفاعلية التنظيمية أو من خلال إدخال التطور التكنولوجي، (ج) إنشاء مجال أمن في البيئة من خلال التفاوض على الاتفاق مثل تشريع مجال النشاط بالنسبة للمنظمة أو من خلال إيجاد مجالات إيكولوجية- مناطق من النشاط

تكون محمية نوعاً ما وتتناسب مع أهلية المنظمة الخاصة بها، و (د) إيجاد السعة للاستجابة المرنة للتغير الخارجي من خلال تحسين التكتيكات الإدارية.

مقترحات تشايلد وقيصر تنطوي على عنصر يضعف الحاجة البيئية. هذا المكون هو قولهم بأن أي منظمة يمكن أن تعقد اتفاقيات مع منظمات أخرى مما يخفف من حدة المنافسة بينها وبين تلك المنظمات. ومع أن تشريع منع التجمعات أو التحزبات يقلل من مقدرة المنظمات على الاحتكار، إلا أن المنظمات تقوم بعرض اتفاقيات مع بعضهم البعض لتقلل من المنافسة التي قد تهدد بقاء تلك المنظمات أو بعضها. ووجود المشاركات التجارية، والذي يصمم لمواجهة القوى والمطالبات التي تواجهها المنظمات في أي مجال صناعي، هو مثال على تلك الاتفاقيات (ستاير، والدرتش ١٩٨٣م). مثال آخر المؤتمرات الرياضية التي تعقد بين المنتخبات الجامعية، مثل أكبر عشرة منتخبات أو منتخب الجامعة. الاتفاقات طويلة المدى هي وسيلة أخرى لتخفيف التأثير البيئي. فقد وجد سنج ورفاقه (١٩٨٦م) أن منظمات الخدمة الاجتماعية التطوعية يمكن أن تعزز احتمالات بقائها عن طريق الحصول على تشريع من البيئة، وقد فسروا هذه النتائج على أنها تدعيم لنظرية الأيكيولوجيا الاجتماعية ونظرية التقليد.

بالإضافة إلى الاتفاقيات مع المنظمات الأخرى، هناك المساهمون في تلك المنظمات والذين يعملون جهدهم للمحافظة على بقاء المنظمات. ففي كتابهم الرائع، المنظمات دائمة الضعف، يوثق ماير، وزكر (١٩٨٩م) كيف يعمل العمال، والعملاء، والمجتمعات المحلية جهدهم للحفاظ على استمرار عمل

المنظمة على الرغم من مؤشرات تدل على أنها على وشك التوقف. ومن ضمن الأمثلة على ذلك محاولة الموظفين شراء شركة ضعيفة لإنقاذها من التوقف، أعضاء كنيسة يطالبون رئيس الأساقفة بإبقاء كنيسة أو أبرشية مفتوحة، وأصحاب حي يحاولون الحيلولة دون إغلاق أحد المصانع.

هناك عنصر آخر من عناصر التحول التنظيمي الذي أغفله المنظور الأيكولوجي. هذا العنصر هو اتجاه المنظمة إلى نشاطات جديدة. يعرف كمبرلي، وكوين (١٩٨٤م) هذه الفكرة جيداً في تعليقهما على موضوع التحولات:

التحول هو تغير جذري في الإستراتيجية، والبناء، أو العملية التنظيمية. والتحولات يمكن أن تسرع بواسطة عوامل متنوعة، مثل: الهبوط في مستوى الأداء، إدراك فرص جديدة، وتغيرات في التشريعات، أو تطوير تقنيات جديدة. التحولات يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، مثل زيادة نسبة الرسمية في الهيكل. إعادة تعريف الوحدات العاملة، توسيع أو تضييق نطاق السوق، أو التحول الهندسي في الثقافة. (ص ١).

حسبما يذكر كمبرلي وكوين، فإنه يمكن أن تأخذ التحولات هيئة إعادة بناء المنظمة، وإعادة أو تحسين وضع المنظمة في السوق الذي تتعامل فيه أو في البيئة، أو إنعاش حياة منظمة متدهورة. وعلى الرغم من أن اهتمامنا ليس بالإدارة، مثل كمبرلي وكوين، إلا أن وجهة نظرهم بأن المنظمات قد تقوم بتصرفات ليست بالضرورة ذات علاقة بالضغوط البيئية هي نقطة حيوية لمناقشتنا. ويقتضي هذا شكلاً من أشكال الالتزام داخل المنظمة. وتقتضي

الالتزامية احتمال أن تعيد عملية الاندماج الغير مخططة توظيف عناصر كانت موجودة في السابق. (بيترسون، ١٩٨١م، ص، ٦٥). كما أنه من الممكن أيضاً تصور تكرار عملية إندماج استخدمت في السابق. ويذكر بيترسون بشكل صحيح أن مثل تلك الالتزامية يمكن أن تحدث خارج الشركات التجارية. فالمؤسسات والجامعات الحكومية يمكن أن تشكل نوعاً من الالتزامية، على سبيل المثال، في ترتيباتها الاتفاقية، هذه الصيغ يمكن أن تحدث في غياب الضغوط البيئية.

إن الفقرات السابقة قد حاجت ضد المنظور البيئي الكلي في تفسيره للتغيير التنظيمي وهذا لا يقلل من شأن أو أهمية المنظور البيئي، ولكننا نؤكد على أن البيئة هي مجرد مصدر وحيد فقط من مصادر التغيير. وقد وعى ذلك اثنان من رواد الأيكولوجيا الاجتماعية (كارول، وحنان ١٩٨٩م) وذلك بذكرهم أن البيئات تختلف في درجة الكثافة، ففي ظروف عالية الكثافة والتنافس تكون الضغوط البيئية عالية، أما في الظروف ذات الكثافة المنخفضة، فإنه يكون هناك تنافس أقل مع تأكيد أكثر على الحصول على الشرعية من مصادر عديدة في البيئة وهذه النتيجة توازي ما توصل إليه سنج، ورفاقه (١٩٨٦م)، والذي أبرز الطريق الذي تحصل من خلاله منظمات الخدمة الاجتماعية التطوعية على الشرعية من بيئاتها وتفرز فرص بقائها، وكعنصر أخير من عناصر عملية التحول، يشير مارس (١٩٨١م) إلى أن التغير التنظيمي يحدث باستمرار عن طريق الصدفة. فالأشياء تحدث. باختصار، إذاً، تحدث التحولات بأسباب قوى بيئية، مصادفة، وبطريقة راشدة أو عقلانية.

الموت (النهايات):

لقد أصبحت فكرة الموت أو النهاية التنظيمية واحدة من المواضيع الساخنة في أدبيات التنظيم. ويتناول كارول، وديلاكروسكي (١٩٨٢م) الموت التنظيمي كما يلي:

ماهو الموت التنظيمي؟ قد يبدو هذا السؤال ساذجاً لأن الكل يتفق على واقع الحالة: يحدث الموت التنظيمي عندما تفشل منظمة ما، تنهي جميع عملياتها، وتحل عناصرها أو مكوناتها الدستورية. لكن ماذا عن الإندماجات؟ عندما تتحد منظمتان، واحدة منهما لازم أن تنتهي لتبقى وهذا يجب أن يعتبر موتاً وإذا كان الدمج يقتضي أن طرفاً مسيطراً قد امتص الموارد من الطرف الأخر، إذا فالطرف الضعيف قد مات، وعلى المنظمة المسيطرة أن تغير بنائها (هيكلها). وإذا حصل وأن كان كلا الطرفين المتحدين متكافآن، فلا لأحد منهما سيطرة على الطرف الآخر، فمن الصعب أن نقول أن أحدهما قد مات وأن الآخر يمر بتجربة تغيير هيكله أو بنائه. وبدلاً من ذلك، من المفيد أن نعتبر أن المنظمة الناتجة منظمة جديدة وأن نعتبر المنظمتين المتحدتين ميتتان.

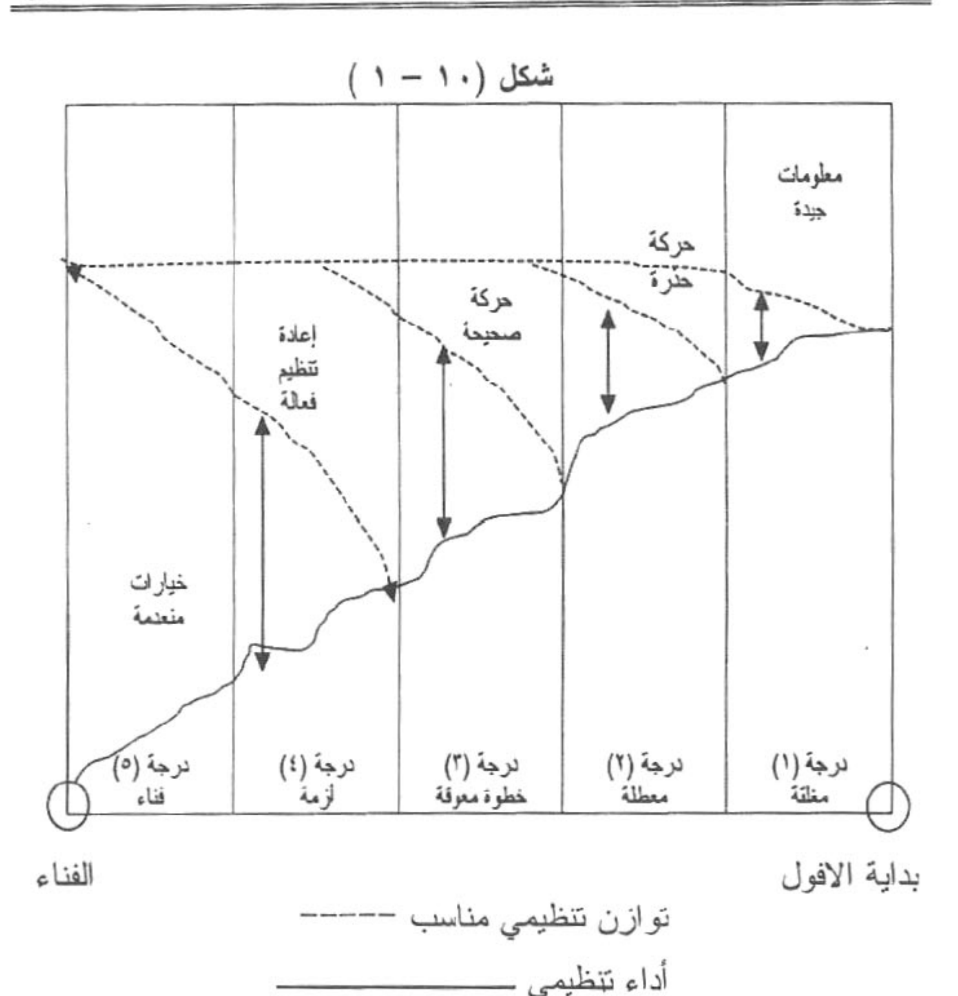
الموت التنظيمي هو الفصل الأخير والنهائي من الانحدار التنظيمي، تلك العملية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام (ويتن، ١٩٨٠م). ويعرف كاميرون ورفاقه (١٩٨٧م) الانحدار التنظيمي على أنه "حالة من النقص الجوهري والحاد في قاعدة موارد المنظمة يحدث على مدى مرحلة زمنية

محددة" (ص٢٢٤). ويقترح كل من ويتزل، وجونسون (١٩٨٩م) أن هناك خمس مراحل في عملية الانحدار. هذه المراحل يوضحها الشكل(١٠-١).

في هذا الرسم التوضيحي لعملية الانحدار تحدث المرحلة الأولى عندما لاترى (تصاب بالعمى) المنظمة علامات الانحدار. وتحدث المرحلة الثانية عندما تدرك المنظمة الحاجة للتغيير، لكنها لا تقوم بأي تصرف. في المرحلة الثالثة، تكون هناك محاولات لكنها غير مناسبة. المرحلة الرابعة بداية الأزمة، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة النهاية أو الانتهاء.

عرض بياني آخر لعملية الانحدار يقدمه كل من هامبرك ود. أفيني (١٩٨٨م) ويصوران الانحدار في شكل فشل كالحلزون النازل، كما في الشكل(١٠-٢).

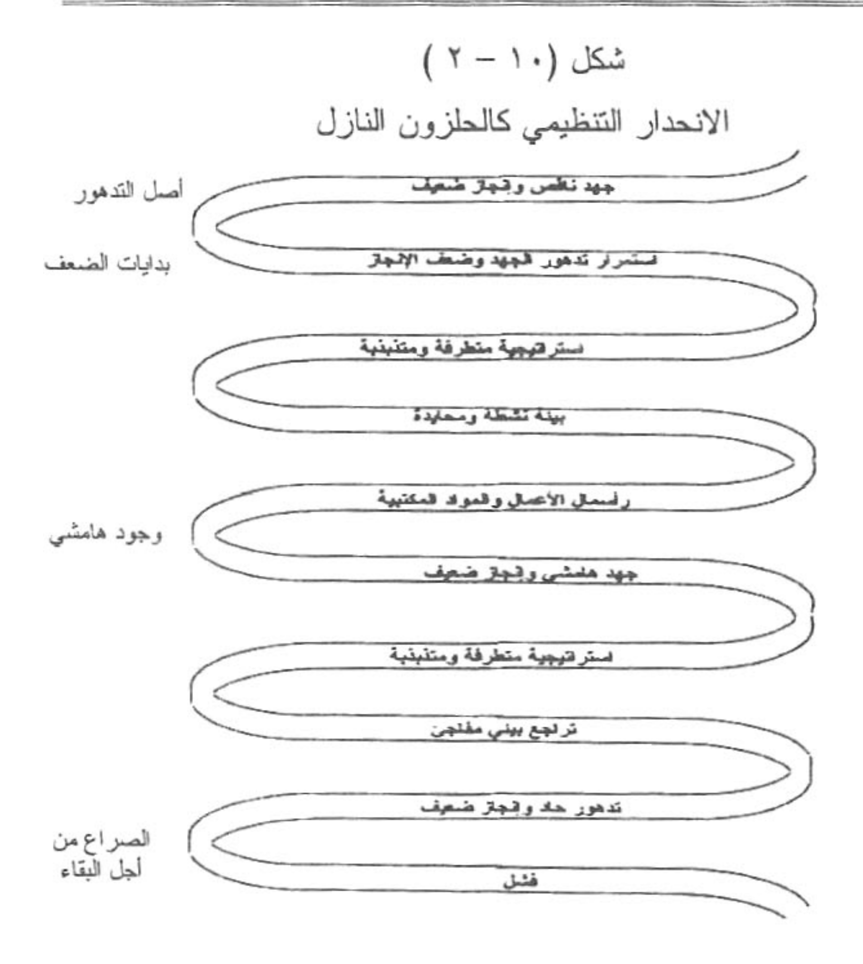
شكل (١٠ – ١)



المصدر: إعادة طباعته من وليام ويتزل وألن جونسون، "الانحدار في المنظمات: دمج وتطوير للأدبيات". حولية علم الإدارة، ٣٤ رقم ١ (مارس ١٩٨٩م)، ١٠٢ بإذن من حولية علم الإدارة ١٩٨٩م.

شكل (١٠ – ٢)

الانحدار التنظيمي كالحلزون النازل



المصدر: إعادة طباعته من دونالد جــ هامبرك وريتشارد أ.دافيني

" انتهاء الشركات الكبيرة والحلزون النازل"

حولية علم الإدارة، ٣٣ رقم ١ (مارس ١٩٨٨م)، ١٤

بإذن من حولية علم الإدارة، ١٩٨٨م.

هنا ترى عملية الانحدار على أنها ضعف في الأداء وقلة في النشاط التنظيمي، يتلوه إستراتيجيات متذبذبة جدا مما يقود إلى مشاكل إضافية. وخشية أن تؤخذ هاتان الدراستان على أنهما إثبات على أن كل المنظمة في مرحلة هبوط، يجب أن نذكر أن دراسة هامبرك ودافيني قارنت بين ٥٧ شركة تمت خسارتها مع ٥٧ شركة أخرى مستمرة.

ينظر إلى الموت التنظيمي عادة على أنه مخرج أو ناتج (Output) لعملية الهبوط. إلا أن كارول وديلاكروسكي (١٩٨٢م) يشيران إلى أن ذلك صحيح جزئياً. فكثير من الأطراف المندمجة أو المتحدة ناجحة مع بعضها في الحقيقة وبشكل كبير، نظراً لأن لا أحد يرغب في أن يشارك منظمة فاشلة حيث يرغب الكل دائماً أن يتحد مع منظمات ناجحة. وتشير عمليات الاتحادات والاندماجات التي حدثت في السنوات الأخيرة إلى أن جاذبية بعض المنظمات تجاه المنظمات الأخرى كان الهدف منها الاتحاد معها. إذاً فالموت ليس بالضرورة نتيجة للفشل، لكنه نهاية دورة التغيير التنظيمية.

عملية الموت نفسها ليست أمرا سهلا. وقد درس هاريس وساتون (١٩٨٦م) مجموعة من المنظمات المتوفاة في كل من القطاع الخاص والقطاع العام- منظمات القطاع العام لها نفس معدل الموت الذي يقابل معدل الموت في منظمات القطاع الخاص (ستاربوك، ونايستروم ١٩٨١م)- ووجدا أن هناك مناسبات اجتماعية، مثل: الحفلات والرحلات، التي تصاحب نهاية المنظمة. وتشمل المنظمات وحدات أكاديمية، ومتاجر، وشركات صناعية

ومستشفيات. وبعض تلك المنظمات كانت مستقلة بذاتها، بينما البعض الآخر كانت جزءاً من منظمات كبيرة. في كل الأحوال، الوفاة التنظيمية كانت صدمة بالنسبة للناس ذوى العلاقة.

تحليلات ساتون (١٩٨٧م) اللاحقة لنفس المجالات الماضية أوضحت أن الموت التنظيمي ليس أمراً هيناً لأسباب عديدة. فبالنسبة لبعض المنظمات، الديون لم تدفع، لذلك تتأثر منظمات أخرى. في حالات أخرى، يربط موظفو المنظمة المنتهية بعد نهايتها بمنظمات جديدة. فالموت التنظيمي مؤلم ومعقد.

في هذه المناقشة حول دورات التغيير التنظيمي، والآن مع مناقشة الوفاة التنظيمية، يجب ألا ننسى حقيقة أن منظمات عديدة كبيرة وقوية تقاوم الموت. ويمكن أخذ الكنيسة الكاثوليكية الرومانية كمثال هنا. ولم ينل طول البقاء التنظيمي اهتماماً كبيراً كما ناله الهبوط والموت التنظيمي. لكن بحق يستحق الدراسة.

التغيير التنظيمي جيب ينظر إليه داخل محيط واسع يشمل البيئة، والتي تتكون هي نفسها من منظمات أخرى بالإضافة إلى تغيرات وأنماط اقتصادية سياسية واجتماعية، وجهود التغيير التي تقوم بها المنظمات نفسها.

التجديد في المنظمات:

وسوف نحصر النقاش هنا في موضوع التجديد والابتكار (Innovation) في المنظمات. سبب قصر النقاش هنا هو أن التجديد قد لا يكون له إلا تأثير محدود على جزء صغير من المنظمة، أي تجديد هو انطلاق من الممارسات أو التكنولوجيات القائمة يعد انطلاقاً ملحوظا لحظة حدوثه (كمبرلي ١٩٨١م).

(انظر دونز، وموهر ١٩٧٦م، لنقاش مكثف حول طبيعة التجديد). معظم التحليلات حول التجديد ركزت على الجانب التكنولوجي من العملية، حيث كانت الدراسات تركز على الأنماط التي بموجبها تتبنى المستشفيات تقنيات طبية جديدة أو اختبارات لأنماط من استعمالات الكمبيوترات، إلا أن أشكالا أخرى من التجديد تشمل ممارسات تنظيمية أو إدارية. ففي دراسة الممارسات الإدارية والتجديد التكنولوجي في المكتبات، وجد كل من دامابنور، وايفان (١٩٨٤م) أن التجديدات التكنولوجية تم تبنيها بمعدل أسرع من التجديدات المتعلقة بالممارسات الإدارية. في الوقت نفسه، يؤدي تبني تجديدات إدارية إلى تبني تجديدات تكنولوجية أكثر من لو حدث العكس.

قد تتفاوت التجديدات في درجة شدتها (هيج ١٩٨٠م، ص ١٩١). فالتدخل الراديكالي هو انطلاق ذو دلالة من الممارسات السابقة. وقد يطور التجديد داخل المنظمة كما قد يستورد من الخارج. وقد تكون التجديدات شيئا ما جديدا كلياً ولم يطبق من قبل في أية منظمة، كما قد يكون جديداً فقط بالنسبة لمنظمة معينة.

والتجديدات داخل أي منظمة ليست عشوائية، بل يدخل في اعتبار حدوثها الظروف السابقة والظروف الحالية للمنظمة. ويقترح كل من زلتمان، ودونكان، وهولبك (١٩٧٣م) أن هناك ثلاثة أشكال من التجديد، أو التغير، التي تحدث في المنظمات. فأولاً التجديد المبرمج الذي يخطط له عن طريق أبحاث وتطوير الخدمة أو المنتجات. النوع الثاني هو التجديد غير المبرمج ويحدث هذا النوع نتيجة توفر موارد تفوق حاجة المنظمة وتستخدم هذه

الموارد الفائضة لأغراض التجديد. هذا النوع من التجديد غير مبرمج لأن المنظمة لا تستطيع أن تتنبأ متى تتوفر لديها مثل تلك الموارد. النوع الثالث هو التجديد المؤلم الذي يفرض على المنظمة، مثل ما يحدث عندما تكون هناك أزمة ويتطلب الأمر اتخاذ قرار أو تصرفات معينة. وقد يكون التجديد ناشئاً من داخل المنظمة كما قد يفرض عليها عن طريق قوى معينة في البيئة المحيطة.

خصائص التجديد نفسها مهمة في تحديد ما إذا كان التجديد سوف يتم تبنيه أم لا. ويذكر زالتمان، ودونكن، وهولبك (١٩٧٣م) خصائص التجديد التالية التي تجعله أكثر أو أقل جاذبية مما يترتب عليه احتمال استخدامه أو عدم استخدامه من قبل المنظمة:

١- **التكلفة:** تقتضي عوامل التكلفة وجود عنصرين؛ اقتصادي واجتماعي. يشمل العامل الاقتصادي التكلفة الأولية لتبني التجديد أو برنامج جديد والاستمرار في دفع تكاليف استخدامه أثناء التشغيل. وتقتضي التكلفة الاجتماعية تغير المكانة الاجتماعية داخل المنظمة نتيجة للتجديد حيث يحصل الأفراد والجماعات على نفوذ ويفقدون نفوذاً نتيجة للترتيبات الجديدة. كلا العنصرين ينظر إليهما المعارضون على أنهما تكاليف باهظة بينما يقلل من تكلفتها المؤيدون وراغبو التغيير.

٢- **العائد من الاستثمار:** من الواضح أن التجديدات تكون مختارة مما يسمح بعوائد استثمارية، إلا أن الوضع يصعب جداً عندما تكون سياسة التجديد أو سياسة التقنية في قطاع غير تجاري.

٣- **الفعالية:** سوف يتم اختيار التجديد الفعال من بين البدائل المتاحة من التجديد.

٤- **المجازفة وعدم اليقين:** كلما قلت نسبة المجازفة وعدم اليقين، زادت احتمالات تبني التجديد.

٥- **القابلية:** يرتبط وضوح النتائج باحتمالية تبني التجديد.

٦- **المطابقة:** كلما كان التجديد مطابقاً للنظام القائم. كان من المحتمل تبنيه. ويتضمن هذا، بالطبع، أن المنظمات تكون متحفظة في تجديداتها أو سياساتها التكنولوجية، نظراً لأن ما هو مطابق ليس من المحتمل أن يكون راديكالياً.

٧- **التعقيد:** التجديدات المعقدة يكون احتمال تبنيها ضعيفا، مرة أخرى هذا تشدد باتجاه التحفظية.

٨- **المكانة العلمية:** إذا كان التجديد ينظر إليه على أن له صدى علمياً، فمن المحتمل أن يتم تبنيه كثيرا.

٩- **الفائدة المتوقعة:** كلما كانت الفائدة المتوقعة كبيرة، كان احتمال تبني التجديد كبيراً.

١٠- **المبدأ الأصلي:** من المحتمل- كثيرا- تبني التجديد الناشئ من داخل المنظمة. ويرجع هذا على الأقل جزئيا إلى مصداقية مصدر التجديد.

١١- **المدة:** ويقتضي هذا توقيت التجديد. في بعض الحالات، يكون التجديد ذا جدوى إذا تم تبنيه في وقت معين أو في مرحلة محددة من مراحل التشغيل.

١٢- **الرهان على الوضع الراهن:** يعود هذا العامل إلى السؤال فيما إذا كان قرار التجديد يمكن العدول عنه؟ هل من الممكن العودة إلى الحالة السابقة للتجديد في المنظمة، أم أن القرار لا رجعة فيه، ويرتبط بهذا السؤال سؤال آخر يتعلق بكون التجديد أو السياسة التكنولوجية يمكن تجزئتها أم لا؟ هل من الممكن تجربة جزء من التجديد في وقت ما، أم أنه لا بد من تبني التجديد بكامله؟

١٣- **الالتزامية:** يشمل هذا العنصر السلوكيات والاتجاهات تجاه التجديد. فالمشاركة في قرار التجديد تقضي إلى التزام منسوبي المنظمة بالتجديد عند حدوثه. والمستوى العالي من الالتزام يرتبط بتجديدات أكثر نجاحا.

١٤- **العلاقات التبادلية الشخصية:** إذا كان التجديد أو السياسة البيئية من المحتمل أن تهدم العلاقات البين-شخصية، فمن المحتمل ألا يتم تبنيها.

١٥- **العمومية في مقابل الخصوصية:** إذا كان من المحتمل أن يؤثر التجديد على عدد كبير من العامة، فإن ذلك يتطلب عادة مشاركة عدد كبير من الناس في عملية اتخاذ القرار أكثر من القرار الذي يمس طرف محدود من القطاع الخاص.

١٦- **الحراس:** يعني هذا قضية ما إذا كان التجديد يجب أن يمر خلال عدة خطوات لأخذ الموافقة أم أنه لا يمر إلا بواحد أو اثنين.

١٧- **القابلية للتحوير الناجح:** إذا كان التجديد نفسه يمكن أن يحور عند تغير الظروف أو التكنولوجيا، فمن المحتمل غالبا أن يتم تبنيه. هذا العنصر له علاقة بفكرة الرجعة أو العودة، نظرا لأن المنظمة ليست محصورة في مسار قد يأخذها بعيدا عن الهدف الذي أنشئت من أجله.

١٨- **مدخل التحمل:** أن تحمل تبني تجديد واحد أو تطوير سياسة تكنولوجية من المحتمل أن يقود إلى تكرار تحمل عملية التجديد أو التطوير التكنولوجي مستقبلاً.

١٩- **مدخل التجديدات:** يعني هذا حقيقة أن بعض التجديدات، حتى التغييرات الصغيرة في البناء التنظيمي، يمكن أن تفسح المجال لمزيد من التجديدات. (ص، ص ٣٣-٤٥).

ما تقوله هذه الخصائص، بالطبع، هو أن التجديدات غير الراديكالية هي التي يتم تبنيها عادة من قبل المنظمات، فالتجديدات لا تهبط على المنظمة فجأة ويتم تبنيها بشكل أوتوماتيكي، بل تتفاعل الخصائص التجديدية مع الخصائص التنظيمية، في حال توفر الخصائص التجديدية والظروف التنظيمية في البيئة.

الخصائص التنظيمية: تتفاعل خصائص التجديد مع خصائص المنظمة التي ترغب في التجديد، وقد وجد هيج وأيكن (١٩٧٠م) أن الخصائص التنظيمية التالية لها علاقة بمستويات عالية من التجديد:

١- التعقيد العالي في تدريب المتخصصين من منسوبي المنظمة.

٢- اللامركزية العالية بالنسبة للقوة (النفوذ).

٣- رسمية قليلة.

٤- طبقية منخفضة في توزيع المكافآت (فلو كانت الطبقية عالية، فإن أولئك الذين يحصلون على مكافآت كثيرة سوف يقاومون التغيير).

٥- تأكيد أقل على كمية (على حساب النوعية) الإنتاج.

٦- تأكيد أقل على الفعالية على حساب المنتج أو الخدمة.

٧- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمنسوبي المنظمة. (ص، ص ٣٠-٦١).

ويستمر هيج (١٩٨٠م، ص،ص ٢٠٥ -٢٠٦) في هذا الخط من التعليل. ويحاج بأن التجديدات الراديكالية سوف تحدث عندما يكون هناك تجمع كبير للمتخصصين. ويخلص هيج أيضا إلى أن القيم السائدة للمتخصصين المتحالفين قيمة جداً. فإذا كانت هذه القيم تؤيد التغيير، فمن المحتمل حدوث التجديد.

وقد أكمل كل من موش (١٩٧٦م) وموش ومورس (١٩٧٧م) وأضافوا إلى ما قام به هيج وأيكن. فقد وجدا أن تبني التجديدات له علاقة بالحجم التنظيمي، والتخصص، والتمايز، واللامركزية. كما أخذا في الاعتبار دور القيم، لكنهما ركزا على قيم صانعي القرار في المستوى الأدني، والذين عادة ما تتطابق تطلعاتهم ورغباتهم أو مصالحهم مع التجديد.

ويلاحظ بعض التناقض فيما يتعلق بالأهمية النسبية للخصائص التنظيمية في مقابل اتجاهات منسوبي التنظيم (المنظمة). فبالدرج وبرونهام (١٩٧٥م)، مثلاً يحاجان بأن الخصائص التنظيمية تعتبر أكثر أهمية بالنسبة لعملية التجديد من اتجاهات منسوبي التنظيم. ويحاج هيج وديوار (١٩٧٣م) بالعكس، أي أن قيم النخبة في المنظمات هي أكثر أهمية من الخصائص الهيكلية. وهذا مثال آخر من أمثلة البيضة والدجاجة، نظراً لأن تفاعل قيم النخبة والخصائص التنظيمية تقود بلا شك إلى معدلات إما عالية أو منخفضة من التغيير. فعلى سبيل المثال، أي منظمة متخصصة جداً يرأسها تحالف يفضل التغيير من

المحتمل جداً أن تتغير أكثر من منظمة ما ليست متخصصة ويقودها تحالف يفضل الاستقرار. تركيبات أخرى من الخصائص التنظيمية وقيم النخبة سوف تقود إلى معدلات أخرى من التغيير.

إن دور قيم النخبة ربما يمكن رؤيتها بوضوح لو نظر إلى معدلات التغيير والتجديد على أنها عملية سياسية داخل المنظمة. ففي دراسة لسلك المدرسين، برنامج فيدرالي في الستينات الميلادية. وجد كورون (١٩٧٣م) أن برامج التدريب تأثرت بالاقتصاد السياسي في الكليات والجامعات المعنية. فالأوضاع الاقتصادية والسياسات الداخلية للمنظمات لها أثر على كيفية تبني التجديد. وقد شاع الصراع على القوة داخل المنظمات بين منسوبيها. وكانت نتيجة هذا الصراع بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية تحديد ما إذا كان التغيير يسمح بحدوث الصراع أم لا؟

عنصر آخر في عملية التجديد، لم نذكره حتى الآن، هو البيئة التي توجد فيها المنظمة والتجديد. ففي دراسة أجريت في مرحلة من مراحل النمو، وجد كل من دافت وبيكر (١٩٧٨م) أن التجديد يتزايد كلما تزايدت الحوافز للتجديد، وكلما تزايدت فاعلية الميكانيزمات التنظيمية لإيجاد بدائل تجديدية، ومع تزايد وجود الخصائص التنظيمية التي تمكن المنظمة من التجديد. وقد أجريت هذه الدراسة على مدراس في مرحلة من مراحل الرخاء حيث كانت المدارس مدعومة بالسياسات الفيدرالية والقروض لتجرب تلك المدارس برامج جديدة. باختصار، والحال هذه، النجاح في التجديد قاد إلى تجديد أكثر.

دراسة أخرى درست التجديد في مرحلة التقشف، فقد درس كل من مانسس ومارس (١٩٧٨م) الأقسام الجامعية، ووجدا أنه في حالة التقشف، تميل الأقسام لزيادة أنواع المواد المقدمة، تقدم مواد جذابة، تسهل عملية التسجيل في المواد، وتزيد من الاستفادة من المادة، باستخدام ميكانيزمات معينة كزيادة عدد الساعات ومنح درجات عالية.

النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة كانت أن الأقسام القوية تستجيب لحالات التقشف باستخدام تجديدات أقل من الأقسام الضعيفة. المعني هنا أنه في حالة التقشف على البرامج ذات النجاح المتدني أن تجدد أكثر، بينما تتأثر القوية من التقشف، وتستطيع البرامج القوية الوصول إلى مصادر بديلة من الموارد، مثل المعونات الفيدرالية.

إن عملية التجديد نفسها ليست أمراً سهلاً، لقد ذكر كل من زالتمان، وديونكان، وهولبك (١٩٧٣م) مرحلتين في عملية التجديد- البداية والتطبيق. وقد طور هيج (١٩٨٠م، ص ٢٠٩) العملية إلى أربع مراحل-التقييم، البداية، التطبيق، والتكرار (الروتينية). وبغض النظر عن عدد المراحل، فإن هناك اتفاقاً على أن التجديد الناجح يتطلب ترتيبات تنظيمية لكل مرحلة. لذلك، فاللامركزية قد تكون مرغوبة في مرحلة البداية، بينما قد يتطلب الأمر مركزية في مرحلة التطبيق.

وكما ذكرنا سابقاً، التجديد قد يكون في الأساس مفروضاً على المنظمة بواسطة منظمة أخرى، ويؤكد ذلك الأمر كل من مكنيل ومينيهان (١٩٧٧م) في دراسة لهما أجرياها في مستشفيات ومصانع للأدوات الطبية. حيث إن

ذكرا أن هناك اعتماداً متزايداً من المستشفيات على مصنعي الأدوات الطبية بسبب تنامي معدلات الأداء في المستشفيات. كما أن المستشفيات تخضع للتعليمات الفيدرالية. هذا الاعتماد يعود إلى كون نوعية ومصداقية الأدوات الطبية هو بأيدي مصنعي تلك الأدوات وليس بأيدي المستشفيات. فباستخدام أدوات، مثل أدوات فحص الجسم، هي مفروضة على المستشفيات، أكثر من كون المستشفيات تقرر ذلك بنفسها.

وهناك تأثير بيئي إضافي على التجديد، فسياسات الحكومة يمكن أن تشجع أو لا تشجع التجديد (هال ١٩٨١م). ولقد ثبت بشكل قاطع (هولدن ١٩٨٠م، ص ٧٥١-٧٥٤). إن سياسات الحكومة اليابانية – بما في ذلك الضريبية، والتجارة، والسياسات النظامية- أفضل تنسيقاً وأكثر تشجيعاً للتجديد من السياسات الأمريكية. النتيجة كانت تجديداً مستمراً ومكثفاً في أوساط الشركات التجارية اليابانية.

لقد حددنا الآن الخصائص التنظيمية، النخبة أو قيم الائتلاف السائدة، والظروف البيئية كعوامل جوهرية في تبني التجديد وفي التغيير. وهذا كان مدخلاً للتغيير والتجديد.

مدخل آخر بديل إلى هذه المواضيع قدمه ويك (١٩٧٩م). فهو ينظر إلى المنظمات على أنها دائمة التغير. ويدرك ويك أهمية عوامل مثل الحجم والتقنية، ولكنه يؤكد بشكل كبير على الإدراك والتفسير أكثر مما هو عليه الحال بالنسبة لتحليلنا هنا. ومن وجهة نظر ويك، فالتغير البنائي المستمر

للحقيقة داخل المنظمة يعني أن المنظمة تتموج كلما تغيرت البيئة. أمـــا أنـــا (ريتشارد هال) فأرى المنظمات أقل تموجا، حيث تلعـــب العوامـــل البنائيـــة وترتيبات القوة أدوارا رئيسية في الحد من التغيير والتجديد.

الخلاصة والاستنتاجات

كما عالج هذا الفصل موضوع التجديد من وجهة النظر أن هناك خصائص تنظيمية تقادم وتسهل عملية التجديد. وبناءً على نتائج البحوث المتعلقة بالتجديد خلصنا إلى أن الخصائص التنظيمية، قيم النخبة والضغوط البيئية كلها تسهم في عمليتي التغيير والتجديد. وإلى هنا في هذا الكتاب مازلنا مركزين على الخصائص التنظيمية بما في ذلك التفاعل بين عوامل القوة، والقيادة، وصناعة القرار مع قيم النخبة أو التحالف القائم. في الجزء التالي سوف نتحول إلى تركيز محدد على البيئة.

بالنسبة للتجديد والتغيير، يمكننا القول بأن هناك عمليات جوهرية بالنسبة للمنظمات، هذه العمليات تسهم في نمو وبناء ونهاية (موت) المنظمات. والهدف هنا ليس القيام بتحليل لدورة الحياة، لكن على العكس الهدف هو إثبات أن هذه العوامل ليست عمليات هامشية بالنسبة للمنظمات. مرة أخرى يمكننا أن نحدد بالضبط ما الذي يقود إلى النمو أو ماهي التجديدات أو التغييرات التي ستكون ناجحة، وسيكون لدينا المفتاح لفهم المنظمات والسيطرة عليها. نحن لا نملك المفتاح لكننا نملك على الأقل جزءاً من الإجابة التي نتمنى أن تكون قد تحددت فى هذا التحليل. وبإدخال موضوع البيئة سوف نضيف عنصراً جديداً يساعدنا على فهم المنظمات.

لقد ناقش هذا الفصل مصادر وعمليات التغيير داخل المنظمات. وقد وجدنا أنه على الرغم من أنه من المفيد التركيز على الضغوط البيئية كمصدر للتغيير، فإنه من المستحيل تجاهل المصادر الذاتية ودورها في التغيير التنظيمي، وتختلف المنظمات في احتمالية التغيير. وقد تمنع كما وقد تساعد الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية على التغيير. كما ناقشنا أيضاً دورات التغيير التنظيمي. وفي هذا الإطار أستعنا كثيراً بالمدخل الأيكيولوجي للمنظمات، حيث إنه على الرغم من محدوديته، فإنه يوفر استبصاراً قوياً في عملية التغيير.

الجزء الرابع

البيئات التنظيمية

الفصل الحادى عشر : البيئة التنظيمية

الفصل الثانى عشر : العلاقات بين المنظمات

الفصل الحادى عشر

البيئة التنظيمية

- نتائج بعض البحوث
- الأبعاد البيئية
- الأبعاد التحليلية
- إدراك البيئة
- تأثير البيئة على المنظمة
- الخلاصة والاستنتاجات

من الملاحظ أن التحليل في هذا الكتاب يؤكد على الأهمية الجوهرية للبيئة التنظيمية إلا أننا سوف نناقش في هذا الفصل بالتحديد طبيعة وتـأثير البيئـة التنظيمية. ونعني بالبيئة "كل ظاهرة خارجية لها تأثير محتمل أو فعلي علـى المجتمع الذي تشمله الدراسة" (هاولي، ١٩٦٨، ص ٣٣٠) والمجتمع الـذي تشمله الدراسة هنا هي المنظمات بالطبع.

في الفصل الأول راجعنا تأثير مخرجات المنظمات على البيئة، أما هنـا وفي هذا الفصل فسوف ندرس تأثير البيئة على المنظمـات. وسـندرس أولاً تأثير البيئة على المنظمة ثم ننتقل إلى تحليل أكثر انتظاماً حول كيفية تـأثير البيئة على نمو وتطور المنظمات. بعد ذلك سوف نصنف البيئة فـي فئـات عملية حتى يمكننا فهمها بسهولة. أخيراً، سوف ننظر في الوسيلة التي يتم بها إدراك البيئة ومن ثم نعيد دراسة بعض المواد حول تأثير البيئة على المنظمة.

نتائج بعض البحوث:

في هذا الجزء سوف نفحص مجموعة من نتائج البحوث التجريبية، هـذه الدراسات تمت اختيارها وتوضيح أن العوامل البيئية لها مخرجـات نظريـة وتطبيقية بالنسبة للمنظمات.

تكاليف المستشفيات زادت بشكل ملحوظ في الحقب الماضية. جزء مـن سبب زيادة التكاليف هو زيادة الخدمـات. وقـد وجـد فينيـل (١٩٨٠م) أن المستشفيات تتوسع في خدماتها ليس بسبب حاجة المرضى لتلك الخدمات لكن لأنها تعتقد بأنها سوف يحكم عليها بعدم مناسبتها إذا لم تقدم كل شئ تقدمـه

المستشفيات الأخرى من حولها. ويدعي فينيل بأن المستشفيات تتطلع إلى المكانة الاجتماعية، أكثر من كونها تتطلع إلى سوق أو سعر. أما بالنسبة لنا فإننا نرى أن البيئة المهمة بالنسبة لمثل هذه المستشفيات هي المستشفيات الأخرى وأولئك الجماعات التي في المجتمع المحلي الذين ينظر إليهم على أنهم هم الذين يملكون الميزانية وقوة صنع القرار المتعلق بالمستشفيات. وهناك فاعلان تنظيميان آخران في المستشفي ومعادلة تكلفة الرعاية الصحية. فشركات التأمين، والجمعيات الطبية، واللجان التشريعية، والمحاكم كلها أجزاء من الصورة الكاملة لبيئة المستشفيات.

في دراسة لمناطق تعليمية، وجد فريمان (١٩٧٩م) أن القرارات الراشدة لاتصنع في مراحل الانحدار التنظيمي. وعندما تتدنى معدلات الميزانية وتسجيل الطلاب، يفترض أن يتم اتخاذ قرارات راشدة للاستغناء عن بعض الموظفين وإيقاف بعض البرامج، لكن فريمان لم يجد ذلك في دراسته. فبسبب مطالبة الحكومة الفيدرالية بإيجاد برامج خاصة، لايمكن خفض ميزانية بعض البرامج ذات الإقبال القليل. فالجماعات المستفيدة من تلك البرامج استطاعوا إقناع ضباط الاتصال الفيدراليين بالإبقاء على تلك البرامج، فالتخفيضات في ميزانيات وبرامج المناطق التعليمية المحلية يعكس ضغوطاً خارجية سيئة أكثر من كونها قرارات قد اتخذتها المنظمات التعليمية بأنفسها.

ولو انتقلنا إلى نوع آخر من الانحدار التنظيمي نجد أن وتن (١٩٧٨) قد وجد أن مديرى مؤسسات القوى العاملة كانوا يعانون من صراع الأدوار

بسبب الضغوط البيئية. فهم مطالبون بأن يجاروا مساعديهم، من قادة أو زعماء المجتمع المحلي، والمسئولين الإقليميين الحكوميين. فلكي يتعاملوا مع زعماء المجتمع المحلي، كان عليه أن يقوموا بسلوكيات تجعلهم في الصورة أمام أولئك الزعماء. ويذكر وتن أن مثل تلك السلوكيات يمكن أن تكون (أو لاتكون) لها علاقة بالمهام التنظيمية.

التأثيرات البيئية ليست مجرد جزء من المنظمات الخدمية التي ناقشناها. فقد وجد بيرسون (١٩٧٨م) أن مناجم اليورانيوم لم توجد مصاريف لإصلاح التكنولوجيا لمقاومة الإصابات والأمراض المهنية حتى كان هناك ضغط حكومي بيئي بتوفير ذلك. وبالإضافة إلى الضغوط الحكومية، تعرضت مناجم اليورانيوم إلى ضغوط اقتصادية مثل انخفاض معدل الطلب، ومطالبات تعويضية عالية، وتحول صناعي بعيداً عن المناجم الصغيرة. هذه الدراسة بالتحديد تثير السؤال حول دور الحكومة في حماية العاملين، لكنه بالنسبة لنا هنا يوفر مثالاً آخر للأساليب التي تؤثر بها البيئة التنظيمية على العمليات التنظيمية.

تجاوب المنظمات مع الضغوط البيئية ليس بالضرورة فوري ولا هو راشد. ويوثق مكنيل وميلر (١٩٨٠م) الطريقة التي بواسطتها لم تستجب مصانع السيارات الأمريكية تنظيمياً لضغوط الإدارات الأجنبية. فقد استخدمت الشركات الأمريكية نظام محاسبة قصير الأجل، مع التأكيد على ضبط التكاليف. وقد كان التركيز على العائدات المالية المباشرة من المبيعات،

والخدمة، وأعمال الضمان. واتساقاً مع ما يذكره مكنيل وميلر، فإن الاستمرار في اللجوء إلى هذا النوع من النظام المحاسبي بالذات حجب أعين الشركات من رؤية تشعبات المرحلة القادمة (ص ٤٢٦). وهنا حدث أمر عجيب حيث أن نظام المحاسبة قصير الأجل كان نفسه استجابة لأزمات سابقة في العشرينات من هذا القرن الميلادي.

لبلبيسي وسلانيك (١٩٨١م، ١٩٨٢م) درسا تقلبات وعدم ثبات البيئة، ففي دراستهما للبنوك عام (١٩٨١) وجدا أن تقلبات البيئة كانت لها علاقة قوية مع عدم اليقين في صناعة القرار. فعلى سبيل المثال، وجد الباحثان أن ضباط القروض في البنوك التي تعيش في بيئة متقلبة لا يثقون في احتمالية إعادة دفع القروض أكثر من ضباط القروض في بيئة أقل تقلباً. وعندما تواجه البنوك بيئة كثيرة التنوع، فإنها تقوم (البنوك) بتطوير أو إجراءات للتعامل مع هذا النوع من عدم الاستقرار. وباستخدامهما (الباحثان) لنفس الإطار العملي الذي استخدم في تحليل مجلس شيكاغو التجاري وجدا عام(١٩٨٢م) أن أنظمة عمل هذه المنظمات تغيرت عندما واجهت عدم استقرار بيئي في شكل تقلبات أسعار الإسكان. وأهم نتيجة لمثل هذه الحالات قد يكون "تصميماً غير مناسب" وأداء تنظيمياً متدنياً (كريسون ١٩٨٩م).

هناك مفهوم آخر يمكننا إضافته هنا هو مفهوم "الهزات البيئية" (Jolt Environmental) (ماير ١٩٨٢م). إن الهزات البيئية شيء ما غير متوقع. في حالة دراسة ماير، كان الاهتزاز غير المتوقع هو إضراب غير متوقع

للأطباء أجبر المستشفيات على مجموعة من ردود الأفعال غير المتوقعة لعدم الاستقرار هذا. وكما يمكن أن يتوقع، فإن المنظمات التي لديها فائض من الموارد أو تلك التي تنوع نشاطاتها تنجح أكثر من تلك التي تفتقد لمثل هذه المصادر.

لقد لاحظنا أن المنظمات قد تقوم ببعض التصرفات غير القانونية. فستاو وشزوا جكوسكي (١٩٧٥م) وجدا أن نشاطات مثل ممارسات التسويق غير العادلة والقيود التجارية لها علاقة بظروف بيئية. وعندما تكون الموارد شحيحة في البيئة، يكون هناك ميل كبير تجاه حدوث التصرفات اللاقانونية. وتكشف أبحاث ستاو ورفاقه (١٩٨١م) أن المنظمات عندما تواجه تهديدات، تصبح قاسية في تعاملاتها. هذه التعاملات تشمل قيوداً على معالجة المعلومات وتشديد السيطرة. وقد تكون هذه التصرفات استجابة غير موفقة يمكن أن تؤدي إلى انحطاط المنظمة كما قد يسهم تقييد معالجة المعلومات أيضاً في حدوث التصرفات اللاقانونية عندما يصبح أحد أطراف المنظمة لا يعرف ما الذي يعمله الطرف الآخر.

هذه البحوث توجد سنداً قوياً لنقول أن بيئات المنظمات لها تأثير جوهري على المنظمات نفسها. وقد رأينا في الفصل السابق أن المدخل الإيكولوجي لدراسة المنظمات يعتمد على البيئة كمصدر رئيسي للتغيير داخل المنظمات. في الجزء التالي سوف نكتشف أهمية البيئة لتطور المنظمات.

البيئة وتطور المنظمات:

قدم ستنكومب (١٩٧٥م) شبه مشروع حول التداخل بين البيئات وتطور المنظمات. ويذكر (ص١٤٣) أن المنظمات ذات الأهداف الخاصة أخذت على

عاتقها وظائف اجتماعية متنوعة، مثل: الإنتـــاج الاقتصـــادي، والمراقبـــة، والتعليم، والتصرف السياسي، والتصرف العسكري، وغير ذلـــك بمعـــدلات مختلفة في مجتمعات مختلفة. هذه المنظمات استبدلت أو أضافت إلى أهدافـــها الاهتمام بجماعات ذات أغراض متعددة مثل: الأسرة أو الحي.

اهتمامات مثل هذه لابد أن يكون لها ما يبررها، فمن الأسباب التي تدعـــو المنظمات إلى أن تنخرط في مثل تلك النشاطات إدراكها لوجود فائدة أو فوائد تفوق تكاليف القيام بمثل تلك النشاطات وإدراكها بأن تلك الفئات تملـــك مـــن النفوذ والثروة والقوة العددية مـــا يجعلـــها قـــادرة علـــى دعـــم المنظمـــات واستمرارها.

تلك الأوضاع لم تحدث بشكل عشوائي على مدى التاريخ، لكنها أوجـــدت بدرجات كافية لتسمح للمنظمات والأشكال التنظيمية الجديدة بالبروز. وتعـــلني المنظمات والأشكال التنظيمية الجديدة من ضريبة الخبرة (كونها جديدة) والتي سبق لنا مناقشتها. ويذكر ستنكومب أن المنظمات الجديدة تكون احتمالية بقائها أكبر من احتمالية بقاء الأشكال التنظيمية الجديدة.

أوضاع بيئية أخرى : إن الأوضاع التي ناقشناها هي في الحقيقة متغيرات متوسطة بين بعض الخصائص البيئية ومعدل النمو التنظيمي. وأحد من هـــذه الخصائص الأساسية والتي هي ضرورية للتطور التنظيمي، الثقافـــة العامـــة والتعليم المتخصص المتقدم بالنسبة للشعب. إن وجود الثقافة يزيد من احتمالية أن كل واحد من المتغيرات المتوسطة سوف يكون موجـــوداً بشـــكل كـــاف للتطور التنظيمي إن يحدث.

ويقول ستنكومب (١٩٦٥م) : إن الثقافة والتعليم ترفع بشكل عملي كل متغير مما يشجع على تكوين المنظمات ويزيد من قوة بقاء المنظمات الجديدة. إنها تمكن بدائل كثيرة توضع لأكثر عدد ممكن من الناس، وإنها تسهل تعلم أدوار جديدة بدون وجود شخص قدوة لتلك الأدوار، وإنها تشجع على الاحتكاك اللاشخصي مع الزبائن، وإنها تسمح بتوزيع الأموال والموارد بسهولة أكثر على الغرباء وفي أماكن بعيدة. وهي توفر سجلات للتعاملات التي قد تطبق لاحقاً، مما يجعل التنبؤ بالمستقبل ممكناً، كما أنها تزيد من التوقعات بالنسبة لبيئة المستقبل لأي منظمة عن طريق زيادة المعلومات الموفرة وعن طريق عمل نص قانوني يغطي مساحة كبيرة (ص، ص ١٥٠-١٥١).

بالإضافة إلى متغيري التعليم والثقافة فهناك عوامل عديدة مهمة بالنسبة للظروف التي تسمح بتشكيل المنظمة. فالتحضر هو المتغير الثاني الذي ذكره ستنكومب في هذا الصدد. فهو يقول إن معدل التحضر يجب أن يكون بطيئاً إلى حد ما حتى يسمح للمهاجرين من الأرياف أن يتعلموا ويتعودوا على حياة الحضر. في الوقت نفسه، تطور الحياة الحضرية يرتبط بعدم تجانس كبير في أساليب الحياة، وبذلك يوفر بدائل أكثر لترتيبات العمل والمعيشة. فالحياة الحضرية عبارة عن تعاملات بين ومع غرباء، وهذا أيضاً يساعد على التطور التنظيمي، نظراً لأن دور علاقات النسب تكون قليلة. القوانين اللاشخصية ضرورية في المناطق الحضرية مثلما هي كذلك في المنظمات. التحضر، مثل التعليم، يزيد من استيعاب المنظمات للسكان، ولو أنه ليس بنفس الدرجة التي يزيد بها التعليم، كما يقول ستنكومب.

وضع آخر مهم، حدد منذ زمن، هو وجود الاقتصاد المالي. هذا النوع من الاقتصاد: يحرر الموارد وبذلك يمكن أن تستقطب عن طريق منظمات جديدة، يسهل تكوين أسواق حرة وبذلك يستطيع العملاء أن ينقلوا ولاءاتهم، لتجرد العلاقات الاقتصادية - الاجتماعية من العوامل الشخصية، ويبسط المفاضلة بين فوائد الطريق البديلة لعمل الأشياء، ويسمح بتوقعات دقيقة بنتائج الظروف المستقبلية على المنظمة (ستنكومب ١٩٦٥، ص ١٥٢).

الأساس السياسي للمجتمع مهم جداً. فعند إيجاد منظمات جديدة تكون الثورات السياسية مهمة جداً لأنها تؤدي إلى إعادة ترتيب جماعات مصالح وأنظمة قوى متعددة. ويتم توزيع الموارد بناء على أسس تختلف عن تلك الأسس التي كانت في الماضي.

الشرط الاجتماعي الأخير الذي يذكره ستنكومب هو وجود مستوى من الكثافة التنظيمية . فكلما عظمت الكثافة عظم نطاق البدائل التنظيمية المتوفرة سلفاً، كبر احتمال حصول الشعب على خبرة في المنظمات. وهذا يعني أن هناك احتمالاً أن يكون هناك منحنى نمو ذا دلالة للمنظمات في المجتمع - على افتراض أن الشروط الأخرى موجودة طبعاً.

لقد ركزت مناقشة ستنكومب على ظروف أو شروط المجتمع الضرورية لإيجاد أو تطور منظمات جديدة وهيئات تنظيمية جديدة. ومع أن الصورة رسمت بارتياح موسع باستخدام بيانات تاريخية، إلا أن العوامل التي تم تحديدها تبقى مهمة للتحليل في أي وقت.

التكنولوجيا والشكل التنظيمي: يحتوي مقال ستنكومب على مجموعة من الأفكار الإضافية التي لها علاقة بموضوع دراستنا هنا. فستنكومب يزعم أن الظروف التكنولوجية المتوفرة في وقت تشكيل أي منظمة تضع الحدود لشكل المنظمة الذي قد تأخذه.

"المنظمات ذات الأغراض الممكن تحقيقها بكفاءة عن طريق أشكال تنظيمية ممكنة اجتماعياً تكون عادة أوجدت في فترات يكون إيجادها فيها ممكنا. ثم، بسبب أنها يمكن أن تعمل بكفاءة فى وجود تلك الأشكال التنظيمية وبسبب أن الأشكال تميل إلى أن تكون منظمة، يميل الهيكل الأساسي للمنظمة إلى الثبات إلى حد كبير. (١٩٦٥م، ص ١٥٣).

إن التأكيد على التكنولوجيا يتفق مع ما نقوله هنا، إضافة إلى أنه إذا كان الشكل التنظيمي الجديد يتطابق مع التكنولوجيا في ذلك الوقت، فإن (الشكل التنظيمي) يميل إلى أن يدوم مع مرور الزمن بغض النظر عن التغييرات التدريجية في التكنولوجيا.

التركيز في هذا الجزء كان على نشوء منظمات جديدة وأشكال تنظيمية جديدة. المعنى هو أن البيئة في وقت التكوين التنظيمي مهمة بالنسبة للشكل الذي تتخذه المنظمة، وأن هذا الشكل يستمر مع مرور الزمن. واستناداً إلى ميير وبراون (١٩٧٧م)، فهذا شيء مبسط للغاية. ويوضحان أن الظروف المحيطة بأصول أي منظمة تستمر في تأثيرها على المنظمة، إلا أن هذه الظروف تتصادم بشكل مستمر مع الظروف البيئية الجارية والمستمرة. إن العلاقات التنظيمية-البيئية علاقات ديناميكية.

الأبعاد البيئية:

لقد عالجنا عامل البيئة إلى هنا على أساس أنه شيء واحد وغير متمايز. وفي هذا الجزء سوف نضع في الاعتبار أسلوبين يمكن عن طريقهما أن نصنف البيئة الي محاور عملية. فأولا، سوف نفحص البيئة فيما يتعلق بمحتواها، بما في ذلك الاعتبارات التقنية والاقتصادية. ثم سنناقش موضوع البيئة من منظور تحليلي وذلك فيما يتعلق بعوامل مثل: استقرار أو تقلبات البيئة، ثم سوف نجمع بين هذه المجموعات من المحاور.

الظروف التقنية:

الظروف التقنية يمكن أن نعتبرها انطلاقة مناسبة، حيث كان هذا الموضوع والبحوث المصاحبة له محط الكثير من الاهتمام في السابق مما يمهد لإيراد بحوث أقل نظامية سوف تأتي لاحقا في هذا الجزء.

لعل من المفيد أن نتذكر، حسب ما يذكر بيرو، ولورنس، ولورش، وآخرون، أن المنظمات العاملة في بيئة غير مستقرة وتقنية متغيرة تتخذ هياكل وعمليات داخلية تختلف عن تلك العاملة في أوضاع مستقرة وبتكنولوجيا غير متغيرة. وعلى الرغم من أننا لسنا في حاجة هنا إلى مراجعة لاتجاه هذه العلاقة بين طبيعة البيئة والتقنية المستخدمة وهياكل وعمليات المنظمات أو الأبحاث التي تؤيد مثل هذه العلاقة، فإن من المهم أن نعي أن المنظمات تستجيب لهذا الجانب من بيئتها. وفي الحقيقة، كانت هناك شعبا تنظيمية في الشركات التي درسها لورنس ولورش، قد أنشئت (البحوث

والتطوير) لجعل المنظمة مستعدة دائما. وفي منظمات أخرى، لوحظ وجود إدارات مثل: الهندسة الصناعية، والتحليل الإداري، وهلم جرا.

وعلاوة على الحقائق التجريبية التي وجدها الباحثان حول أهمية التقنية في عمل المنظمات، يوجد لهذه النتائج مضامين حيوية لفهمنا للتفاعل البيئي-التنظيمي. ففي المقام الأول، التقنية والخصائص البيئية الأخرى هي عبارة عن شيء ما "موجود هناك". والمنظمة لاتوجد في فراغ، فأي تطور تقني في أي مجال من النشاط ينطوي على احتمالية الوصول إلى المنظمات الأخرى ذات العلاقة. فالأحكام الجديدة تنتشر وتصبح جزءاً من البيئة بمجرد أن تخرج عن كونها خاصة بفرد أو منظمة. وما دام مبدأ انتشار المعرفة خاصية من خصائص العلوم، يصبح تطور العلوم جزءاً من الاهتمام الشعبي. التطورات المحمية (اختراعياً) موضوع آخر، ولكن إذا كانت مهمة، فإن منظمات أخرى سوف تسعى لشرائها أو نسخها، أو حتى التوسع في التطور السابق. على أي حال، فأي منظمة يجب أن تواكب مثل هذه التطورات في المجالات التكنولوجية الجوهرية لنجاحاتها المستمرة.

وتوجد بيئات تقنية أكثر شفافية خارج العلوم البحتة والهندسية. ففي الإدارة، توضع أفكار جديدة موضع الاستعمال من خلال البحوث، أو الصدفة، أو الممارسة. ويمكن ملاحظة نفس التحولات التقنية في المنظمات ذات الاتجاه الخدمي، مثل المدارس، ومؤسسات الخدمة الاجتماعية، والمستشفيات. ويبدو أن الآليات المهمة في جلب موظفين أو عملاء جدد كان لهم اتصال في السابق بتقنية بديلة ويرغبون في استعمالها في المنظمة مكان السؤال.

والمنظمات لا تستجيب للتغيرات التقنية من خلال الامتصاص السهل. بل على العكس، تعمل القوى السياسية من خلال تأييد التغيير أو الاستقرار. والمنظمات بكل أنواعها تحتوي على "ثوريتها" و "مقاوميها" الداخليين فيما يتعلق باستجاباتها للظروف التكنولوجية والبيئية الأخرى. ونظراً لأن معدل التغيرات التقنية والبيئية الأخرى غير ثابتة بالنسبة لكل المنظمات، فإن درجة تكوين آليات استجابية تختلف من منظمة لأخرى.

الظروف القانونية:

الظروف القانونية اعتبار بيئي يتم تجاهله عادة وهو في الواقع مهم جداً لأنه جزء من الأشكال المحيطة بالمنظمة، فمن جهة توجد منظمات تعمل خارج القانون وتستجيب للنظام القانوني بمحاولاتها التملص من القانون والبقاء في الخفاء. ومن جهة أخرى المنظمات التطوعية التي ليس لها علاقة بالسلامة، أو الصحة، أو أنواع أخرى من القوانين والأنظمة المحلية الدولية أو الإقليمية.

معظم المنظمات تخضع لقوانين وضوابط فيدرالية، وحكومية، ومحلية. هذه القوانين والضوابط تضع اللوائح (الشروط) لكثير من المنظمات، بما في ذلك منع أنواع معينة من الممارسات بالإضافة إلى التعليمات التي تطالب بتسجيل المداخل والتوظيف في فترات دورية من السنة. إن أهمية القوانين تتضح من خلال وجود الموظفين القانونيين والخبراء الآخرين (في المنظمات) الذين يمثلون جزءاً متكاملاً لعدد من المنظمات وينصب عملهم على وجه الخصوص على تفسير وحماية مواقف المنظمة، إن الاتجاه المتزايد نحو

وجود محامين يعملون كرؤساء ومديرين عامين في الشركات هو مؤشر على أهمية طبيعة الظروف القانونية بالنسبة للمنظمات (بريست، وروثمان ١٩٨٥).

وعلى الرغم من أن مجموعة القوانين كشيء ثابت موضوع تحليلي جيد، إلا أن الجوانب الآلية من النظام القانوني يشير إلى أهمية القوانين بالنسبة للمنظمات، فعندما تتم صياغة قانون جديد أو يعاد تفسير قانون ما، فإن على المنظمات أن تقوم ببعض التغييرات المهمة إذا كان القانون الجديد له علاقة بعملياتها. هنا مرة أخرى، تكون الأمور الحياتية ذات العلاقة مثل الضرائب وتعليمات التوظيف مهمة. فأغلب الإضرابات تحصل نتيجة تحولات مهمة أثرت على المنظمات في القطاعين العام والخاص. فعلى سبيل المثال، كان لقرار المحكمة العليا في الولايات المتحدة فيما يتعلق بمنع الاختلاط تأثيرات مضنية على تنظيمات المدارس المعنية. والاهتمام بالبيئة نتج عن قوانين وتعليمات حول التلوث أثرت على منظمات كثيرة حيث وظفت مواردها في محاربة الأوضاع الجديدة أو التأقلم معها. ويجب أن نوضح أن الظروف القانونية تنتج عن تصرفات الهيئات التشريعية، نظام القضاء، وأفرع الإدارات العامة للحكومة على كل المستويات. وكما يذكر تشامبين، ورفاقه (١٩٨١م)، أن من الضروري بالنسبة للمنظمات أن تختار الاستراتيجية التشريعية الموجهة إلى الجهة المناسبة من الحكومة. ويذكر هؤلاء الكتاب (تشامبين ورفاقه) أن المنظمات أيضاً لاعبون مهمون في نشوء وتطوير القوانين من خلال محاولاتها بجماعات ضغط لتغيير قانون ما أو استصدار آخر.

الظروف السياسية:

القوانين لاتمرر بدون ضغط لتطبيقها. فالظروف السياسية التي تسن قوانين جديدة لها تأثيراتها أيضاً على المنظمات. والضغوط السياسية القوية لخفض أو زيادة المصروفات العسكرية والفضائية تسببت في خلق أزمات أو فرص بشكل أو بآخر للمنظمات في تلك المواقع. وإدارات الشرطة قد عانت من كونها معززة للقانون والنظام ومواجهتها للشجب نتيجة لقسوتها في التعامل حيث توصف بأنها تتعامل بوحشية (وحشية الشرطة في التعامل). منظمات التعليم غيرت أجزاء أو كل من مناهجها في وجه تهديدات مجموعات مهتمة بمواضيع مثل كتب التعليم الجنسي أو "الجناح اليساري" . بعض المنظمات تتأثر مباشرة بالعمليات السياسية بسبب أن تسلسلها الهرمي يمكن أن يتغير كلياً تبعاً للانتخابات (انتخابات الرئاسة مثلاً) كل الوحدات الحكومية معرضة لهذا الاحتمال بعد كل انتخابات حيث يتغير المسئولون في الإدارة العليا حسب رغبة الإدارة (الرئاسة) الجديدة للحكومة.

المنظمات في القطاع الخاص أقل تأثراً من المنظمات الحكومية بنتائج الانتخابات، لكن عليها أن تتناغم مع الأجواء السياسية الجديدة. ونظراً لأن الضغط من أجل إيجاد أنظمة قانونية مناسبة فيما يتعلق بمنافع الضرائب أو اتفاقيات التجارة الدولية هو جزء مقبول من النظام القانوني والإدارة في الولايات المتحدة، فإنه يجب على المنظمات أن تخصص موارد لممارسة عملية الضغوط. وقد وجد كيكويس (١٩٨٧م، ١٩٨٨م) أن معدلات ضرائب

الشركات منخفضة في الولايات التي تملك الشركات الكبيرة فيها جزءاً كبيراً من الأصول الثابتة، وهذا لا يحدث مصادفة.

ووجد مكافري (١٩٨٥م) أنه حتى عندما تتم صياغة القانون حسب التعليمات المهنية، يظل الضغط السياسي يظهر في تطبيق التعليمات. ودرس مكافري التاريخ الأول لإدارة السلامة والصحة المهنية (OSHA) في الولايات المتحدة الأمريكية ووثق الضغوط السياسية القوية التي أمليت على هذه المنظمة، وتشير حوادث نادرة إلى أن هذه المنظمة بقيت تحت ضغوط سياسية مكثفة.

المساهمات اللاقانونية للشركات في دعم الأطراف السياسية المحلية والدولية والأفراد هو برهان آخر على أهمية العامل السياسي بالنسبة للمنظمات. في ساحة مختلفة، يصمم "الضغوط الشعبية" لإيجاد دعم عام من خلال تصويره للمنظمة المعنية على أنها منظمة مواطنة جيدة.

بحوث كارول وديلارويكس (كارول، وديلارويكس ١٩٨٢م) (ديلارويكس، وكارول ١٩٨٣م) حول نشوء وأفول منظمات الصحف في الأرجنتين وإيرلندا وجدت أن التقلبات السياسية كان لها علاقة بإنشاء الصحافة. في الوقت نفسه، وجد أن الصحف التي أوجدت في مرحلة التقلبات السياسية كانت أطول عمراً من تلك التي ولدت في ظروف مستقرة. البحوث الإضافية حول الظروف السياسية والمنظمات سوف تظهر بدون شك الشئ الكثير عن مثل هذه الأنماط.

الظروف الاقتصادية:

من الظروف البيئية الأكثر وضوحاً، لكنه متجاهل من علماء الاجتماع، هو الوضع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة. وهذا هو العامل المهم بالنسبة لمعظم الكبار ورجال الأعمال. ففي الجامعات وفي الأعمال الحكومية، تبين الخبرة أهمية الظروف الاقتصادية عند إعداد الميزانية، الدفاع عنها، وتخطيطها. إن مجرد توفر الموارد المالية هو واحد من الظروف البيئية الجوهرية لولادة المنظمات (بيننجز، ١٩٨٢م) وتعتبر التقلبات الاقتصادية معوقات لنشاطات أي منظمة. و يشير برت (١٩٨٨م) إلى أن هيكل السوق في الولايات المتحدة كان مستقراً (ثابتاً) على مرور الزمن. في الوقت نفسه، هناك طبعاً، تأرجحات كبيرة خلال مراحل التضخم، والركود، والكساد الكبير والصغير.

ولا تؤثر التغيرات الاقتصادية على كل أجزاء المنظمة بشكل متساو، ففي مراحل الأزمات الاقتصادية، من المحتمل أن تنخفض أو تلغي منظمة ما تلك البرامج التي تشعر أنها قليلة الأهمية بالنسبة لأهدافها ككل، ماعدا، الحالات التي تتطلب الضغوط السياسية الخارجية إلغاءها أو تخفيضها بغض النظر عن مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة (فريمان ١٩٧٩م). ويسمح الوفر الاقتصادي للمؤسسات الحكومية بعمل الكثير من المشاريع. فقد وجد كلاتزكي (١٩٧٠ ب) أن مؤسسات التوظيف في الولايات الغنية توفر تأميناً لنسبة كبيرة من العاطلين عن العمل أكثر من مؤسسات التوظيف في الولايات الفقيرة وتزداد المؤسسات الغنية غنىً بينما تزداد المؤسسات الفقيرة فقراً. وبالطبع، قد تجلب التغيرات السياسية تغيراً في الظروف الاقتصادية بالنسبة لهذه المنظمات

الحكومية، ومن المستحيل الفصل بين العوامل السياسية والاقتصادية في كثير من الحالات.

الظروف الاقتصادية المتغيرة هي- في الحقيقة- مؤشرات ممتازة للأولويات التي يجب أن تتخذها المنظمات في عملياتها. فنظرا لأن البرامج التنظيمية تختلف تبعاً للظروف الاقتصادية التي تواجهها المنظمات فإن ذلك يؤدي إلى وضع متناقض بالنسبة للمنظمات. وحيث إن الرشد التام ليس مفترضاً في تحليلنا هنا، فإن من المؤكد القول بأن أي منظمة لايمكن أن تكون متأكدة تماماً من الدور الذي يسهم به كل جزء من أجزائها في منتج المنظمة ككل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن ينظر إلى وجود قسم للبحوث والتطوير في أي منظمة على أنه نوع من الترف الذي يجب أن يستغنى عنه عندما تواجه المنظمة ظروفاً اقتصادية صعبة. لكن الاقتصار على ماسبق أن اقترحه ذلك القسم من منتجات وتوزيعها والاكتفاء بذلك، كأن المنظمة قد لا تستطيع تطوير أو إيجاد منتجات جديدة (في حالة إلغاء قسم التطوير والبحوث). وتجبر المراحل الاقتصادية الصعبة المنظمات على تقييم ومراجعة أولولياتها والتخلص من أو تخفيض تلك الأجزاء التي ينظر إليها على أنها أقل حيوية لعمل المنظمة. وكما في حالة عملية الاتصال، يعتبر المحك الذي يتم على ضوئه الوصول إلى تقييمات موضوعية عملاً قوياً، إلا أننا لا نفترض هنا أن عملية اتخاذ القرار بالنسبة لذلك ستكون راشدة.

الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمات تتحسن وتسوء أحيانا والمنظمات تستجيب لتقلبات تلك الظروف. وفي استجابتها لأي نوع من تلك الظروف حسناً أم سيئا، يكون هناك عامل المنافسة بين المنظمات. ويمكن أن يلاحظ

التنافس الاقتصادي بسهولة في أوساط المنظمات التجارية، حيث يقاس النجاح في السوق التنافسية. وعلى الرغم من أن التنافس ليس "شريفا" إلا أنه يبقى جزء واضح لنظام القيم في اقتصاد المغامرة التجارية. ويتخذ التنافس الاقتصادي في أوساط المنظمات أشكالاً عدة، وقد اختبر بورت (١٩٨٣م) أنماط الشركات الخيرية من بين مجموعة من الشركات التجارية. وخلص إلى أن الشركة الخيرية كانت علاقاتها علاقة تعاونية، شبيهة بالدعاية. وتعليله لهذه النتيجة هو أن نسبة ما تتصدق به هذه الشركة يعتبره الآخرون مساهمة من الشركة لمساعدة المحتاجين في المجتمع. هذه المساهمة يأخذها الناس في الاعتبار عند الاختيار بين منتجاتها ومنتجات شركات أخرى. فسلسلة سوبرماركت يمكن أن تشارك في عمل خيري في محاولة منها لضمان استمرار الإقبال على أحد الأسواق المحلية حيث تبدو (هذه السلسلة) للناس على أنها مواطنة جيدة.

وهناك تنافس آخر، لكنه أقل وضوحاً من التنافس بين المنظمات التجارية، لكنه واقع مثل التنافس بين المنظمات التجارية، ذلك هو التنافس بين وداخل المنظمات غير التجارية. ومن خلال التجارب المتكررة في المؤسسات الحكومية وعلى مستويات متعددة، ويزداد التنافس ضراوة في مواسم الميزانية (وايلد فسكي ١٩٦٤م). فكل المؤسسات الحكومية تتنافس للحصول على جزء من العوائد الضريبية، محدودة الكمية. المنظمات التي تعتمد على مساهمات الأعضاء، مثل الكنائس، تتأثر هي الأخرى أيضاً بالظروف الاقتصادية، حيث

إن المساهم يمكن أن يزداد أو يقل دخله تبعا للتقلبات الاقتصادية. السؤال المثير هو ما هو المدى الدي تختلف فيه شدة التنافس الاقتصادي بين المنظمات في كل أجزاء المجتمع. من الواضح أن شدة التنافس الاقتصادي متساو بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

الظروف السكانية:

الديموغرافيا عامل بيئي آخر يتم تجاهله عادة من قبل علماء الاجتماع. فعدد الناس الذين توجه لهم الخدمات، وتوزيعات أعمارهم وأجناسهم (ذكور أم إناث) يؤدي إلى شيء من الفروقات بالنسبة لكل المنظمات. وبشكل عام، يمكن لأي منظمة أن تتنبأ "بسوقها"، أو المستفيدين من منتجاتها أو خدماتها، في المستقبل عن طريق معلومات من البيانات الإحصائية. لكن التحولات السكانية يصعب التنبؤ بها مما يجعل المنظمة معرضة للفشل أو النجاح. وفي مجتمع يكون للأعراق، والدين، والأثنية اعتبارات مهمة، فإن التحولات في هذه الجوانب من الظروف الديموغرافية يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

الأمثلة الأكثر إثارة حول أهمية التغير السكاني تأتي من منظمات توجد في مدن رئيسية حيث تتزايد أو تتناقص المناطق السكانية. الشركات التجارية، والمدارس، وإدارات الشرطة لها عملاء مختلفون عن العملاء السابقين في وقت مضى، حتى ولو أن المنظمات لا تبيّن هذا الاختلاف. على الأقل على المدى القصير، فالفقراء المدنيون وأعضاء الأقليات هم أكثر الناس معاناة. والمنظمات نفسها، تخضع لعمليات تحول (عادة تكون مؤلمة) وذلك عندما تدرك أن عملاءها قد تغيروا وأن عليها هي الأخرى (المنظمات) أن تتغير.

وقد أوضح بفر (١٩٨٣م) أن التوزيع السكاني داخل أي منظمة له تجسيدات هامة بالنسبة لموضوعات تنظيمية مختلفة مثل: الأداء، والإبداع والتبني، ودوران العمل، والروابط الوظيفية التبادلية. وبالنسبة للمنظمات التي تستخدم سوقاً عمالياً خارجياً، فإن الظروف السكانية في البيئة سوف يكون لها انعكاسات داخل المنظمة. ومطاعم الوجبات السريعة عانت من نقص في العاملين الشباب في أواخر الثمانينات مما حدا بها إلى أن تتجه إلى العمال الكبار في السن والاستعانة بهم للعمل في قسم الطلبيات والمبيعات.

الظروف البيئية الطبيعية:

للوضع البيئي العام المحيط بأي منظمة علاقة بموضوع السكان. فعدد المنظمات التي للمنظمة احتكاك وعلاقات بها، والبيئة التي توجد بها هذه المنظمة هي عناصر من النظام البيئي الاجتماعي. ففي أي منظمة حضرية يكون للمنظمة اتصالات بمجموعة كبيرة من المنظمات أكثر من منظمة تعمل في منطقة قروية. ونظراً لأن كثافة المنظمات الأخرى حول منظمة بعينها تتباين، فإن احتمالات تكوين العلاقات مع تلك المنظمات تتباين أيضاً.

وبالانتقال من البيئية الاجتماعية إلى البيئة المادية، تتضح العلاقات بين المنظمات والظروف البيئية بسبب الاهتمام مؤخراً بنظام البيئة. إن من الواضح بشكل كبير أن للمنظمات تأثيرات على البيئة كما يتضح من المنظمات المختلفة التي تلوث البيئة وتلك التي تحارب التلوث.

موضوع أكثر دقة هو تأثير البيئة على المنظمات. فعوامل مثل الطقس والعوامل الجغرافية تقيد المنظمات في كيفية توزيعها لمواردها. وتزداد

تكاليف النقل والمواصلات إذا كانت المنظمة بعيدة من أسواقها أو عملائـــها. حتى أن أموراً مثل مصاريف التدفئة والتبريد يمكن اعتبارها قيوداً تحد مـــن نشاطات المنظمة. وتتواجد المنظمات بشكلها المادي (المبـــاني والمكـــاتب .. إلخ) لتستفيد من الظروف البيئية. وهذا يمكن أن يرى بســـهولة فـــي حالـــة المنظمات التي تستخدم المواد الخام مثل النفط والمعادن الخام. والعجيـــب أن منظمات مثل الجمعيات المهنية المحلية والمنظمات التجارية تفضل التواجـــد في مكان واحد في الولايات المتحدة الأمريكية–واشنطون العاصمة. هذا هـــو المكان الذي تكون فيه هذه المنظمات أكثر فاعلية. وعلـــى الرغـــم مـــن أن العوامل البيئية مستقرة عموماً، حيث لا يحدث تغيير في تلك العوامل إلا فـــي ظروف غير عادية، فإن الظروف البيئية لايمكن تجاهلها في التحليل التنظيمي الكلي عندما يتطلب الأمر عمل مقارنات بين المنظمات.

الظروف الثقافية:

إن الظروف البيئية التي ناقشناها إلى هذا الحد من السهل قياســـها لأنـــها مؤثرات ملموسة ويمكن التأكد من وجودها أو عدم وجودهـــا. إلا أن هنـــاك ظروفاً في البيئة الخارجية مهمة جداً وحيوية لكن من الصعوبة قياســـها. أول هذه الظروف هو الثقافة الاجتماعية المحيطة بأي منظمة، وقد ناقشـــنا فـــي الفصل الرابع بشيء من التفصيل أهمية الثقافات المحليـــة بالنســـبة للـــهيكل التنظيمي.

ومع التسليم بوجود تأثير للثقافة، إلا أنه ليس واضحاً فيما إذا كانت الثقافة تطغى على العوامل الأخرى في تحديد كيف تتشكل أي منظمة وكيف تعمـــل.

هناك شاهد يوحي بأن المنظمات التي على مستوى متكافئ من التقنية-على سبيل المثال، في نفس المستوى من الإنتاج الذي يتم بطريقة أو آلية-تكون متشابهة في معظم الجوانب، كما سبق أن وضحنا في الفصول التي ناقشنا فيها الهيكل. إن المشكلة الأساسية هي تصنيف تأثيرات هذه العوامل البيئية وهي تؤثر على المنظمة. وللأسف ليس هناك معلومات كافية للوصول لمثل هذه التفريقات أو التمييز بين تلك العوامل. وتتداخل العوامل مع بعضها البعض في تأثيرها على المنظمة بشكل تفاعلي. فعلى سبيل المثال، يبدو أنه كلما كانت التقنية روتينية ومقننة، كلما قل تأثير العوامل الثقافية. فإنتاج سيارات لعب الأطفال يتم إنتاجها بشكل تنظيمي متشابه في هونج كونج، لندن، سويسرا، أو تونكا بولاية منسوتا الأمريكية. لكن عندما ننظر إلى عمليات أقل روتينية مثل: الحكومة المحلية، وتطبيق العدالة، أو بناء الطرق السريعة، فمن المحتمل أن يكون تأثير الثقافة عالياً. والثقافة مهمة للبناء التنظيمي. كما أن لها تأثير مهم على الطرق التي تشكل بها المنظمات إستراتيجياتها المستقبلية (سخنيدر ١٩٨٩م).

الثقافة ليست ثابتة في تأثيرها على المنظمات، حتى في الموقف الواحد. فالقيم والمعايير تتغير كلما وقعت أحداث تمس المجتمع. وإذا كانت هذه الأحداث ذات علاقة بالمنظمة، تكون تلك التحولات مهمة بالنسبة للمنظمات، فافتتاحيات الصحف، الرسائل إلى المحرر، ومعاملات الارتباط الأخرى من التقارير في الإعلام تبين كيف أن القيم قد تتغير بالنسبة لمنظمات معينة أو أصناف من المنظمات. تحول القيم هذا يمكن أن يسبق أو يواكب تحولات

سياسية، لها تأثير مباشر كبير. والتغييرات في تذوق العملاء يعطي وسيلة أخرى على كيف تؤثر الظروف الثقافية على المنظمات. أمثلة على هذا الكلام يمكن إيجادها بيسر، واحد من أكثرها إثارة ما كان من مقارنة بين قيادة سيارات (إدسل وموستانج) التي تصنعها شركة (فورد). وتواجه شركات التبغ تحولات في قيم المستهلكين (المدخنين) وتحاول جاهدة أن تقلل من تأثير تلك القيم (ديونابر، واسبكيوسكي ١٩٨٥م).

<u>الأبعاد التحليلية:</u>

لقد طور الدرتش (١٩٧٩م، ص، ص ٥٣-٧٠) مجموعة من الأبعاد التحليلية لتحليل البيئة التي تتواجد فيها المنظمات. وكما سنرى من الممكن الجمع بين ما توصل إليه الدرتش وبين الظروف التي ناقشناها أعلاه. وفيما يلي سوف نستعرض قائمة الأبعاد أو المحاور التي طورها الدرتش.

<u>طاقة البيئة:</u>

يقصد بطاقة البيئة "غناها" أو "افتقارها" ، أو مستوى المصادر المتوفرة لأي منظمة. وتبعاً للدرتش:

للمنظمات القدرة على الحصول على موارد أكثر في البيئة الغنية، لكن مثل هذه البيئة تستجذب منظمات أخرى. فالمخزون الاحتياطي وادخار الموارد من غير المحتمل أن يكون سائداً في البيئات الغنية كما هو في البيئات الفقيرة. ويشيع التنافس غير الشريف، وبدلاً من تشجيع المنظمات القادرة على الخزن الاحتياطي والادخار، تشجع المنظمات التي تعمل بكفاءة في استخدام الموارد.

وهناك بديلان ممكنان للمنظمات التي تعمل في بيئة فقيرة : الانتقال إلى بيئة أكثر غنى أو تطوير هيكل أكثر كفاءة. ويمكن تحقيق البديل الثاني عن طريق تحسين الممارسات العملية، الاندماج مع منظمات أخرى، أن تكون أكثر منافسة ضد المنظمات الأخرى، أو الانتقال إلى جزء من البيئة أكثر حماية وذلك عن طريق التخصص في مجال من المجالات بعيداً عن المنافسة (ص ٥٣).

أمثلة لمثل استجابات المنظمات هذه يمكن ملاحظتها في مناطق أو أماكن متعددة مختلفة. فخطوط طيران الأمريكان (American Airlines) نقلت مركزها الرئيسي من مدينة نيويورك إلى مدينة دالاس بتكساس. وعلى الرغم من أن عبارات بيئة غنية أو فقيرة لم تستخدم، إلا أن الأسباب التي أعطيت لذلك الانتقال حملت ذلك المعني، حيث تذكر الشركة أن من أسباب الانتقال كان سهولة الوصول إلى عاملين أكفاء وأجهزة متقدمة. إلا أن الاستجابات التي افترضها الدرتش ليست ممكنة في كل الأوقات. الأسباب القانونية، على سبيل المثال، يمكن أن تحول دون الدمج بسبب التخوف من الاستغلال. وفي مثل هذه الحالات، كما يشير بفر ونواك (١٩٧٦م)، قد تدخل المنظمات في مشاريع دولية مشتركة Joint Venture. وتعني المشاريع المشتركة استثمار موارد من عدة منظمات في مشروع واحد، مثل مشروع طائرة الكونكورد المشترك بين فرنسا وبريطانيا.

<u>التجانس – عدم التجانس البيئي:</u>

يقصد بهذا المحور درجة التشابه أو الاختلاف داخل البيئة. وتبعاً لالدرتش، تكون البيئة المتجانسة سهلة بالنسبة للمنظمة، نظراً لأن طرقاً مقننة

للاستجابة لمثل هذه البيئة قد تطور. وتحاول العديد من المنظمات لجعل بيئتها أكثر تجانساً عن طريق تحديد أنواع العملاء الذين تتم خدمتهم، الأسواق التي تدخلها، وهلم جرا. وتحاول المنظمات جعل بيئتها متجانسة عن طريق تحويل عملائها الذين لا تنطبق عليهم شروطها إلى منظمات رعاية اجتماعية أخرى. وناتج هذه المحاولة (محاولة جعل البيئة متجانسة) أن معظم العملاء الذين حالاتهم صعبة يحولون ويحولون ويحولون.

الاستقرار – عدم الاستقرار البيئي:

يقصد بهذا مدى دوران عناصر أو أجزاء من البيئة. الاستقرار، مثل التجانس، يسمح بالتقنين. ويقود عدم الاستقرار إلى عدم التنبؤ الذي تقاومه المنظمات. أي جانب من بيئة أي منظمة يمكن أن يكون مستقراً أو غير مستقر، كالجانب الاقتصادي، القانوني، أو الظروف التكنولوجية.

التمركز – التفرق البيئي:

يقصد بالتمركز أو التفرق في البيئة توزيع العناصر في البيئة. هل هي موجودة في مكان واحد أو أنها مفرقة على امتداد رقعة كبيرة؟ من السهل لأي منظمة أن تعمل في بيئة أكثر تمركزاً، كما في حالة العملاء أو الركاب.

الاتفاق–عدم الاتفاق على المجال:

تطالب المنظمة بمجال أو سوق. ويقصد بهذا المحور مدى إدراك أطراف أخرى لهذه المطالبة واختلاف تلك الأطراف مع ما تدعيه المنظمة من أنه مجال لها، تلك الأطراف قد تكون منظمات أخرى مثل: الهيئات الحكومية. فإذا وافقت الأطراف ذات العلاقة على أن منظمة ما لها الحق أن تشتغل

بطريقة معينة في مكان أو في منطقة معينة، فيكون هناك اتفاق على المجال. لذلك فهذا المحور يهتم بالمجال التنظيمي الذي تتخصص المنظمة فيه.

تحاول المنظمات الحصول على اتفاق على المجال عن طريق تأمين تشريع أو تعليمات تحميها، مثل: الحصص المهمة، والتعرفة، أو الحقوق الكاملة في ممارسة البيع في منطقة معينة. في القطاع العام هناك مواضيع محل اتفاق واختلاف باستمرار وذلك فيما يتعلق بالمسئوليات المحلية، والحكومية، أو الفيدرالية فيما يتعلق ببرامج المواصلات، والتعليم، أو الضمان الاجتماعي.

التقلبات البيئية:

هذا هو أصعب محاور الدرتش فهماً، نظراً لأن فكرة التقلبات تبدو شبيهة إلى حد كبير بموضوع عدم الاستقرار. وتعني التقلبات هنا أن هناك تداخلات كبيرة يسبب بعضها بعضاً في أوساط العناصر في البيئة. ففي البيئة المتقلبة يكون هناك معدل عال من التدخلات البيئية. فأي تغيير اقتصادي يكون له تجسيدات سياسية وتقنية في البيئة المتقلبة. وانتقال الشركات من الشمال الشرقي إلى الحزام الشمسي في الولايات المتحدة هو خير مثال على التقلبات البيئية. هذه التنقلات أدت إلى انخفاض القاعدة الضريبية في الشمال الشرقي، مما أجبر على رفع معدل الضرائب للإبقاء على الخدمات الأساسية وغير الأساسية، والتي بدورها، أدت إلى اتخاذ قرارات بالانتقال بالنسبة للشركات أو المنظمات الأخرى التي لم تنتقل. إن تأثير مثل هذه التنقلات طال قطاعات أخرى، مثل: التعليم والصحة، والخدمات الاجتماعية.

ويعتقد كل من دس وبيرد (١٩٨٤م) أن هذه المحاور الستة يمكن تخفيضها إلى ثلاثة. ويقترحان أن أبعاد السخاء (القدرة)، والتشابك أو التعقيد (التجانس–عدم التجانس والتمركز–التفرق)، والدينامية (الاستقرار–عدم الاستقرار والتقلب) تغطي جوهر تقسيمات الدرتش وعلى هذا الأساس يمكننا أن نجمع بين محاور المحتوى والمحاور التحليلية كما هو واضح من الشكل (١١–١) . فكل واحد من أبعاد المحتوى يمكن أن يوصف بسخائه، تعقيده، وديناميته.

شكل (١١-١) الأبعاد البيئية

فئات التحليل

حالات المحتوى	سخي	معقد	دينامي
الوضع التكنولوجي			
الوضع القانوني			
الوضع السياسي			
الوضع الاقتصادي			
الوضع السكاني			
الوضع البيئي			
الوضع الثقافي			

قبل أن ننتقل إلى تحليل الكيفية التي تدرك بواسطتها المنظمات البيئية، هناك شيء آخر حول البيئة يجب أن نذكره. فجركوفيتش (١٩٧٤م) يذكر أن أحد الأمور الهامة هو ما إذا كانت البيئة نفسها منظمة أم لا. وهذا الأمر قد يكون جوهرياً فيما يتعلق بالعملاء، حيث يكون الأفراد المنظمون أكثر تهديداً لأي منظمة من الأفراد غير المنظمين. ومن الواضح من غير شك أن أغلب الضغوط البيئية تأتي من منظمات أخرى في شكل هيئات حكومية، ومنظمة منافسة، ومنظمات ثقافية، وماشابه ذلك. وعندما ندرس العلاقات التنظيمية الداخلية في الفصل القادم، سوف نقوم بتحليل الروابط المحددة بين المنظمات ونظيراتها. ويكفي أن نشير هنا إلى أهمية عدم إغفال أهمية عناصر البيئة وهل هي منظمة أم لا؟

<u>إدراك البيئة:</u>

لقد استمرينا في المناقشة وكأن البيئة ببساطة شيء هناك فوق المنظمة- يمكن لأي أحد في المنظمة أن يلاحظه أو يراه. وأنه لشيء مقدور عليه لو كان الأمر كذلك، لكن الأمر يختلف. إن البيئة تأتي إلى المنظمة على شكل معلومات، ومثل كل المعلومات، تخضع لمشاكل الاتصالات وصناعة القرارات والتي سبق أن ذكرناها في فصول سابقة بأن المعلومات البيئية هي معلومات يجب معالجتها.

يتبوأ الناس مراكز مختلفة في المنظمات. بعض الناس يعرفون بأنهم حراس (ناجي ١٩٧٤م) أو ضباط اتصال مهمتهم هي السماح بدخول معلومات محددة لها علاقة بعمل المنظمة. ويتأثر إدراكهم بمراكزهم في

المنظمة (ليفر، و هيوبر ١٩٧٧م) . طبعاً تحديد أين تقف المنظمة وأين تبدأ البيئة أمر غير قاطع (يخضع للسؤال). وقد أشار ستاربوك (١٩٧٦م) إلى أن هناك مراكز مختلفة تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، تبعاً لنوعية النشاط الممارس، وتكون هذه المراكز أحياناً عامل السنترال، بينما في أوقات أخرى يمكن أن يكون رئيس الشركة.

وتبعاً لستاربوك (ص، ص ١٠٧٨-١٠٨٠)، تختار أي منظمة تلك الجوانب من البيئة التي سوف تتعامل معها. وتتأثر عملية الاختيار بعمليات الاختيار التي تقوم بها منظمات أخرى تتصل بها هذه المنظمة. في نفس الوقت، تتأثر الروابط البين-تنظيمية بالضغوط البيئية (بروفنن بيرن كرويتبوشن ١٩٨٠م). في هذا الإطار، تشرع المنظمات في بناء ابتداع بيئاتها. ووجد مايير (١٩٧٥م) أن الهدف من المجال أو البيئة التي تختارها المنظمات له تأثير على عملياتها. وترتبط المطالبة بمجال ضيق بالاستقرار بينما يرتبط الاختيار الواسع وغير المستمر بعدم الاستقرار. ويؤدي الاختيار الواسع المصحوب بمقدرة وجدة تكنولوجية إلى التوسع في المجال. ويخلص مايير إلى أنه نادراً ما تتعارض المطالبات بالمجال.

وتؤكد النظرية التنظيمية على أهمية إدراك عدم اليقين أو (التأكد) في البيئة (دنكان ١٩٧٣م، ليفر، و هيوبر ١٩٧٧م). إلا أنه من الأهمية بمكان أن نؤكد على حقيقة أن كثيراً مما يتم إدراكه في البيئة هو في الواقع أكيد (يقيني)، أكثر من كونه غير أكيد. على سبيل المثال، يكون لدى الكليات

والجامعات، عادة، فكرة سكانية مختصرة أكيدة عند العدد المتوقـــع للطـــلاب الذين سوف تتعامل معهم. وتواجه الشركات التجارية بيئة أكيدة من التعليمـات الحكومية. فالبيئة تحتوي إذن على عناصر من اليقين وعدم اليقين.

وكما تتشكل إدراكات الأفراد من خلال تراكم خبراتهم، كذلك المنظمـــات أيضاً هي الأخرى. ويقول ستاربوك (١٩٧٦م، ص، ص ١٠٨٠-١٠٨١) أن المنظمات أكثر واقعية من الأفراد نظراً لمقارنتها لأنفسها مع منظمات أخـرى ولاشتراكها مع تلك المنظمات في الاستفادة من العاملين. ولم يتضح بعد ما إذا كانت هذه هي الحال أم لا. ويجب أن نتذكر أن الملاحظين أو المدركين للبيئة هم أنفسهم أفراد، بما في ذلك فروقاتهم الفردية.

تأثير البيئة على المنظمة:

ما الذي تعمله هذه العوامل البيئية- التي تختارها والتي تدركها المنظمات، للمنظمات؟ هناك إجابات عديدة لهذا السؤال. فيـــأتي فـــي المقـــام الأول، أن المنظمات تختلف في مدى تحملها للضغوط البيئية (جاكوبس ١٩٧٤م). وكلما كانت المنظمة تعتمد على بيئتها، كانت أكثر عرضـــة للتـــأثر بتلـــك البيئـــة. فالمنظمة التي لديها موارد مالية قوية تكون أقل تأثيراً بالتقلبات الاقتصاديـــة من المنظمة ذات الموارد المالية المحدودة. ففي أواخر الســـبعينات وأوائـــل الثمانينات الميلادية، كانت مصانع البتروليات عرضة للتقلبات السياسية فـــي مصادرها من المواد الخام وأسواقها. وحاولت هذه الشركات أن تغـــير مـــن بيئتها عن طريق تثبيت الظروف السياسية. وشركات التبغ تحاول أن تديـــر،

تنظم وتقلل من أضرار حركات المناوئين للتدخين (دنبار و واسليويسكي ١٩٨٥م). ومن الجدير بالذكر هنا أن الحركات المضادة للتدخين هي بيئة شركات التبغ (أي البيئة التي تعمل بها شركات التبغ) وتشمل هذه البيئة مؤسسات حكومية، ومجموعات سكانية، وشركات طيران، وأحزاب أخرى.

عندما تكون المنظمة عرضة للتأثر بالبيئة، فإنها تتفاعل معها. وتوضح دراسات عديدة أن الظروف البيئية القوية لها علاقة بزيادة الرسمية و "الحزم" بشكل عام في المنظمة (انظر، فريمان ١٩٧٣م، كاندوالا ١٩٧٢م، بوديوين ١٩٧٤م، بفر، وليلبيسين ١٩٧٣م). أنه لشيء غريب أن تعمل الضغوط البيئية كل هذا، نظراً لأن التنظيم الفضفاض يكون أكثر تأقلما مع البيئة وغالبا ما يساعد على الإبداع الذي قد يكون نافعا على المدى الطويل(وييك، ١٩٧٦م). المنظمات المعرضة للبيئة، تواجه، طبعا، مخاطر الفشل لو كان الإبداع أو التجديد الذي تبنته لم يكن ناجحاً.

كل منظمة تعتمد على بيئتها إلى درجة كبيرة. وتتبنى كل منظمة استراتيجيات داخلية للتعامل مع الضغوط (سنو، و هربنيكي ١٩٨٠م). وتقترح نظرية التوقع أن ليس هناك طريقة معينة للتعامل مع الضغوط البيئية. فالموقف المحدد الذي تتخذه المنظمة ينبع من خيارات تتم داخليا. عملية صنع القرار هذه عملية سياسية بمعنى إن خيارات مختلفة تدعم عن طريق أطواف مختلفة داخل بنية صنع القرار. ويكون الخيار الأخير هو محصلة لقوة الأفراد والجماعات التي تدعمه. وغالبا ما تقيد الضغوط البيئية المنظمة ربما نتيجة

أن هذا هو الخيار الذي اتخذته جماعات قوية في المنظمة، وربما لايكون الخيار العملي للمنظمة، طبعا.

من ضمن الإستراتيجيات التي طورتها المنظمات للتعامل مع بيئاتها هو محاولة تشكيل البيئة نفسها. فقد أوضح هيرتش (١٩٧٥م) أن شركات تصنيع الأدوية التقليدية كانت أكثر نجاحا من الشركات التقليدية في سجل صناعات الأشرطة التسجيلية ربما لأن شركات الأدوية استطاعت السيطرة على جوانب من بيئتها. ويمكن لشركات أن تمد سيطرتها لتسجيل التسعيرة وتوزيع الأدوية، والترخيص وحقوق التملك، وآراء الزعماء الخارجيين. هذا التحكم في البيئة كان مصدرا لربحية كبيرة. وتحاول المنظمات الحصول على قوة أو نفوذ على الظروف البيئية المهمة إستراتيجيا لها. وفي حالة ندرة الموارد، قد تلجأ المنظمات إلى تصرفات غير قانونية مثل: وضع الأسعار أو ممارسات أخرى لتقيد التجارة. وكما أن الحصول على قوة تنظيمية داخلية يرتبط بسببها التعامل الناجح مع التوقعات الإستراتيجية بوجود القوة، كذلك في تفاعلها مع البيئة يجب أن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع والسيطرة على الإستراتيجيات والاحتمالات المهمة.

وتتنافس المنظمات مع بعضها للحصول على منافع تقنية، وسياسية، واقتصادية، وقانونية، أو أي منافع أخرى. يحدث هذا التنافس في محاور متداخلة من البيئة. المكسب السياسي يمكن أن يقود إلى مكسب اقتصادي، والعكس بالعكس. على سبيل المثال يذكر روي (١٩٨١م، انظر كارستنش، و

ويركنج ١٩٨٣م، وروي ١٩٨٣م) أن مصالح الصناعات المالية والصناعية الرئيسية أصبحت مصالح حكومية في الفترة(١٨٨٦-١٩١٥م)، بينما لم تحصل مصالح أخرى على نفس الحماية في السياسة الخارجية. في نفس الإطار يذكر يوسيم (١٩٨٢م) أن شركات النخبة المساهمة في الولايات المتحدة وبريطانيا تملك علاقات اجتماعية واقتصادية شاملة. هذه العلاقات تجاوزت الشركات الفردية وأدت إلى تفاعلات مع الحكومة سمحت بسياسات في صالح هذه النخبة. إذا فالبيئات التنظيمية تخضع لمحاولات تغيير واقعية، مقصودة بواسطة المنظمات التي بداخلها.

الخلاصة والاستنتاجات

لقد بينا من خلال تحليلنا تأثيرات البيئة على هياكل وعمليات المنظمات. ويقترح كل من بفر، وسلانسيك (١٩٧٨م) أن المنظمات محكومة بالاحتمالات البيئية. ويقترح آخرون مثل مكنيل (١٩٧٨م) وبيرو (١٩٧٩م) العكس- أن المنظمة تتحكم في البيئة. وحقيقة من يؤثر على الآخر تقع من دون أدنى شك في مكان ما بين موقفي هذين الطرفين المتناقضين. إن من الممكن جدا أن ننتقل من موضع لآخر، مكتسبة أو فاقدة نفوذا في البيئة بسبب هذا الانتقال. فمن الواضح أن صناعة السيارات الأمريكية قد فقدت شيئا من نفوذها عندما أمليت عليها التعليمات، وكثرت المنافسات، وحصلت عدم الملاءمة. التعليمات والمنافسات هي ضوابط بيئية، بينما الملاءمة ليست كذلك للسبب نفسه، استعادة بعض البنوك والمؤسسات المالية، ماعدا مؤسسات الإقراض والادخار، قوتها لكن لم تكن في وضع يملي عليها ضوابط، جزء من السبب وراء مثل هذه الأحداث هو نمط روابط العلاقات البين-تنظيمية والتي سوف نوضحها في الفصل التالي.

في هذا الفصل درسنا بعض التأثيرات التي تؤثر بها البيئة على المنظمات كما ذكرنا أيضا تأثير البيئة على نمو المنظمات وناقشنا الأبعاد المختلفة للبيئة. وقد كان التحليل حول تأثير البيئة عموما على المنظمات. في الفصل التالي سوف نناقش البيئة الخاصة بالمنظمات – أي المنظمات الأخرى.

الفصل الثانى عشر
العلاقات بين المنظمات

- العلاقات البينية: الأشكال والمستويات
- إطار عملي لتحليل العلاقات بين المنظمات
- العلاقات بين المنظمات في القطاع الخاص
- مخرجات العلاقات بين المنظمات
- الخلاصة والاستنتاجات

كل المنظمات لها علاقات مع منظمات أخرى، بعض تلك العلاقات ليست مهمة بينما البعض الآخر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات ذات العلاقة. بعض مجموعة من العلاقات لها مخرجات اجتماعية قوية، بينما البعض الآخر ليس بذات القوة. وقبل أن ننتقل إلى تحليل العلاقات بين المنظمات (سوف نشير إلى العلاقات بين المنظمات بـ IOR من هنا وصاعدا)، سوف نتطرق إلى بعض التباينات.

معظم مناطق البيع الذاتي تملك مكائن بيع (بإسقاط عملة نقدية معدنية في ثقب) من نوع أو آخر، فالقهوة، والمشروبات الغازية، والوجبات الخفيفة الأخرى متوفرة للموظفين عن طريق إسقاط عدد معين من القروش. فبالنسبة للمنظمة الموظفة، لايكون للتعاقد مع شركة مكائن البيع أهمية كبيرة بالنسبة لعملها. أما بالنسبة لشركة مكائن البيع، فإن أهمية العقد تعتمد على مجال عمل الشركة وعلى حجم العمل.

تدخل الكليات والجامعات في صور عديدة من الروابط البينية. واحد من هذه الروابط هو جمعية الكليات القومية الرياضية (NCAA). وتملك هذه الجمعية سيطرة قوية على الرياضات بين الكليات. وقد وثق الدرتش (١٩٧٩م، ص، ص ٣٣٧-٣٤٠) وستيرن (١٩٨١م) كيف وصلت الجهة إلى تلك القوة. ويعتقد ستيرن في دراسته أن هناك متابعة أكثر للفرق الناجحة مقارنة بالفرق الأقل نجاحاً، الأمر الذي يجب على جامعة نيفادا في لاس فيجاس أن تدركه. العلاقات البين-تنظيمية مثل الـ NCAA أوجدت لتنظم القوة في أوساط المنظمات ذات العلاقة.

ويتأثر عملاء منظمات الخدمة الاجتماعية كثيراً بالعلاقات بين المنظمات. أحد الممارسات الشائعة هو تحويل العميل. نظرياً، لو أن إحدى الهيئات لا تستطيع أن تقدم الخدمات الضرورية لعميل معين، فإن هذا العميل يحول إلى الهيئة المناسبة للحصول على الخدمة المطلوبة. ما يحدث في الواقع هو أن العملاء الذين من السهل معالجتهم أو بالإمكان خدمتهم لا يحولون، بينما العملاء ذوي الإعاقات أو الحاجات الصعبة هم الذين يحولون، حيث يضيع أصحاب الحالات الصعبة أو المستعصية بين تحاويل تلك المنظمات ولا تتم مساعدتهم لأن كل منظمة تحولهم إلى الأخرى.

على المستوى الاجتماعي كان هناك اهتمام قديم بالقوة الحقيقية والمتوقعة للتشابك العسكري-الصناعي. ويقصد بالتشابك العسكري-الصناعي الأنماط البينية التي تربط المنظمات العسكرية بالمنظمات الصناعية في منظومة من اللجان التي يمكن أن تهيمن على مجالات أخرى من الحياة. فالروابط بين منظمات قوية من خلال مجالس الإدارة المتشابكة قد أصبح محط أنظار وتمحيص مكثف من قبل الباحثين السياسيين وعلماء الاجتماع التنظيمي.

وقد خلص كوك (١٩٧٧م) إلى أن منظري التنظيم بدأوا الاهتمام بالعلاقات البينية عندما بدأوا النظر خارج الحدود التنظيمية، أي النظر إلى البيئات التنظيمية. وعندما بدأ علماء الاجتماع الحضري يلاحظون المجتمعات الحضرية كشبكات من المنظمات، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات الاجتماعية (ليتواك، وهيلتون ١٩٦٢م، وارين ١٩٦٧م، وارن ورفاقه، ١٩٧٤م). ويمكن اعتبار استمرارهم في هذه المواضيع هو اهتمام متزايد

بالعلاقات البين-تنظيمية كظاهرة. وعلى الرغم من أهمية تحليل تلك المجتمعات المحلية، فإن تركيزنا هنا سيكون على ظاهرة العلاقات الداخلية. وحتى تتم دراسة هذه الظاهرة، سوف نبدأ أولاً بدراسة الأشكال المتنوعة للعلاقات البين-تنظيمية التي يمكن تجديدها. كما سنوضح مستويات التحليل المتنوعة التي يمكن استخدامها في تصوير أو رسم العلاقات البين-تنظيمية.

العلاقات البينية: الأشكال والمستويات:

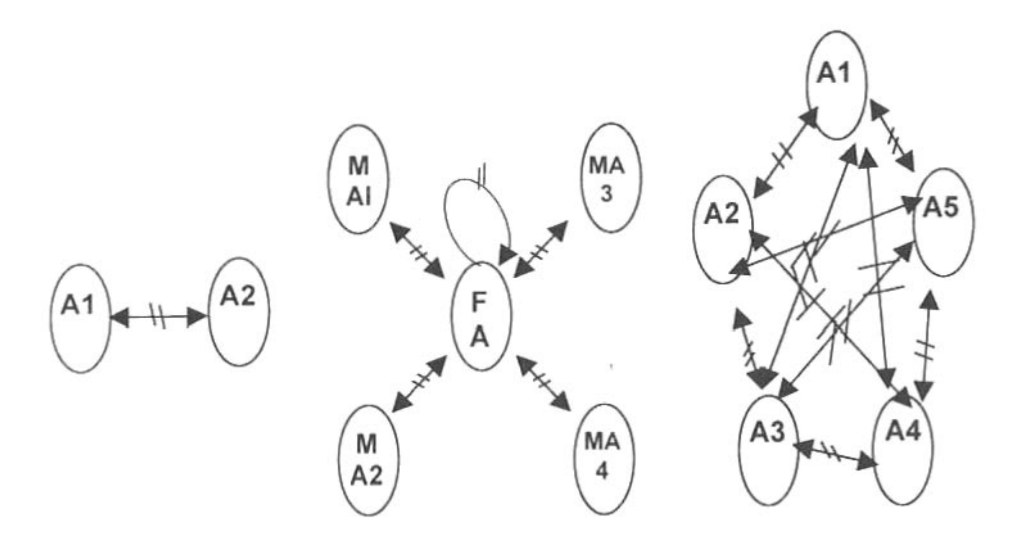
هناك اتفاق عام على أن للعلاقات البينية ثلاث هيئات أو أشكال أساسية. هذه الأشكال يوضحها الشكل(١٢-١). العلاقة الثنائية الزوجية هي أبسط شكل من أشكال العلاقات البينية وربما كانت محط أكثر الاهتمام في البحوث التجريبية، أما فكرة المنظومة البينية فقد جاءت من تحليل ميرتون (١٩٥٧م) لمنظومات الدور. وقد أدخل كل من إيفان (١٩٦٦م) وكابلو (١٩٦٤م) فكرة المنظومة التنظيمية إلى أدبيات التنظيم. وكان التركيز على هيئة بؤرية(FA في شكل ١٢-١) وعلاقاتها الثنائية مع المنظمات الأخرى. وكما يذكر كل من فان دي فين وفيري (١٩٨٠م)، من الممكن تتبع تأثير التغييرات في علاقة ثنائية واحدة وهي تؤثر على العلاقات الزوجية الأخرى في المنظومة.

وقد أدخل الدرتش (١٩٧٩م، انظر أيضاً الدرتش، ووتين ١٩٨١م) فكرة تنوع المنظمة التنظيمية. هذه هي منظومة العمل، والتي تتكون من "مجموعة من المنظمات التي تتشكل في حلف أو تحالف مؤقت لغرض محدد" (ص ٢٨٠). وتبعاً لالدرتش، "قد يكون لمنظومة العمل اتفاقياتها الرسمية، تقسيم

العمل الداخلي، المعايير السلوكية ضد منظمات أخرى، ومبادئ محددة واضحة لاستقطاب أعضاء جدد" (ص ٢٨١).

أما الشبكات بين المنظمات فهي أكثر شمولية حيث تتكون "من كل المنظومات المرتبطة مع بعضها بنوع محدد من العلاقة تنشأ عن طريق إيجاد الروابط بين كل المنظمات في المجتمع" (الدرتش ١٩٧٩م، ص ٢٨١). ويعرف فان دي فين وفيري (١٩٨٠م) الشبكة على أنها "النمط الكلي للعلاقات البينية بين مجموعة من المنظمات المتشابكة مع بعضها البعض في نظام اجتماعي بغرض تحقيق أهداف جمعية أو فردية أو لحل مشاكل معينة في مجتمع مقصود (ص ٢٩٩). ويؤكد مدخل فان دي فين وفيري على وجود الشبكة في مواقع مثل تقديم الخدمة الصحية أو الاجتماعية داخل مجتمع محلي، وسيشمل كل المنظمات في شبكة تقديم الخدمة تلك. ويختلف مدخل الدرتش عن مدخل فان دي فين وفيري في أنه لايولي اهتماماً بالأهداف الجمعية أو الجماعات المقصودة، ويركز بدلاً من ذلك على الروابط، مثل التبادلات المالية أو أي مصادر أخرى. فتدفق الموظفين أو العملاء يمكن أن تكون الروابط في نموذج الدرتش. وفي الواقع، من المحتمل أن تجد التحاليل التجريبية أو التطبيقية تداخلاً كبيراً بين هذين المدخلين، نظراً لأن المنظمات المرتبطة بتدفق الموارد في موقع تقديم العناية الصحية من المحتمل أن تكون هي نفسها تلك التي يشير إليها فان دي فين وفيري في إطارهما العملي.

شكل (١٢-١) أشكال العلاقات البين- تنظيمية



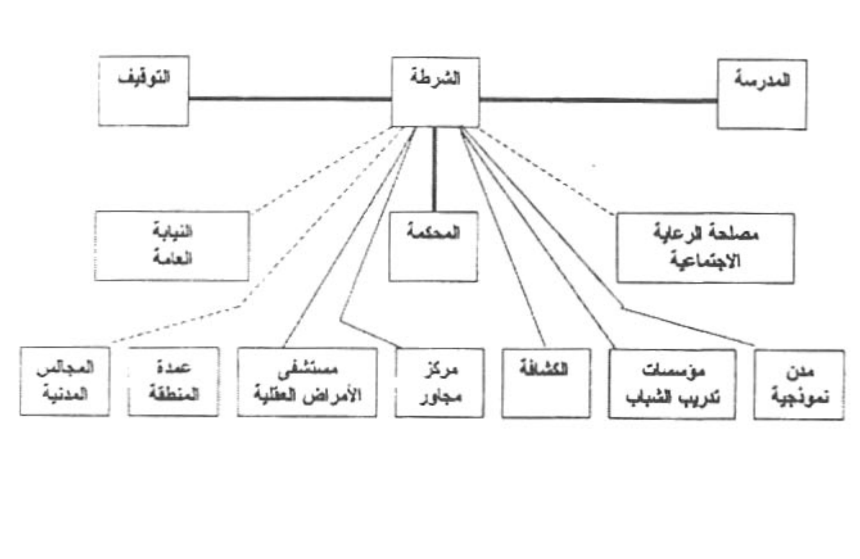
ج. شبكة علاقات مجموعة منظمات ب. حزمة علاقات بين ا. علاقة بين منظمتين

المصدر: اندرو هـ فان دي فين وديان لـ. فيري، قياس وتقييم المنظمات (نيويوركن جون وايلي، ١٩٨٠م) ص ٢٩٨.

قبل أن ننتقل إلى موضوع مستويات التحليل بين هذه الأنماط من العلاقات البينية، يجب أن نذكر أن أي محلل يمكن أن يركز على محاور متنوعة داخل هذه الأشكال. وتوضح الأشكال(١٢-٢، ١٢-٣، ١٢-٤، ١٢-٥)التعقيد الذي يحصل عندما يستخدم مفهوم المنظومة التنظيمية.

الشكل (١٢-٢) : نظام المنظمة والتردد المتداخل

البيئة العامة



اتصال منتظم

اتصال موسمي

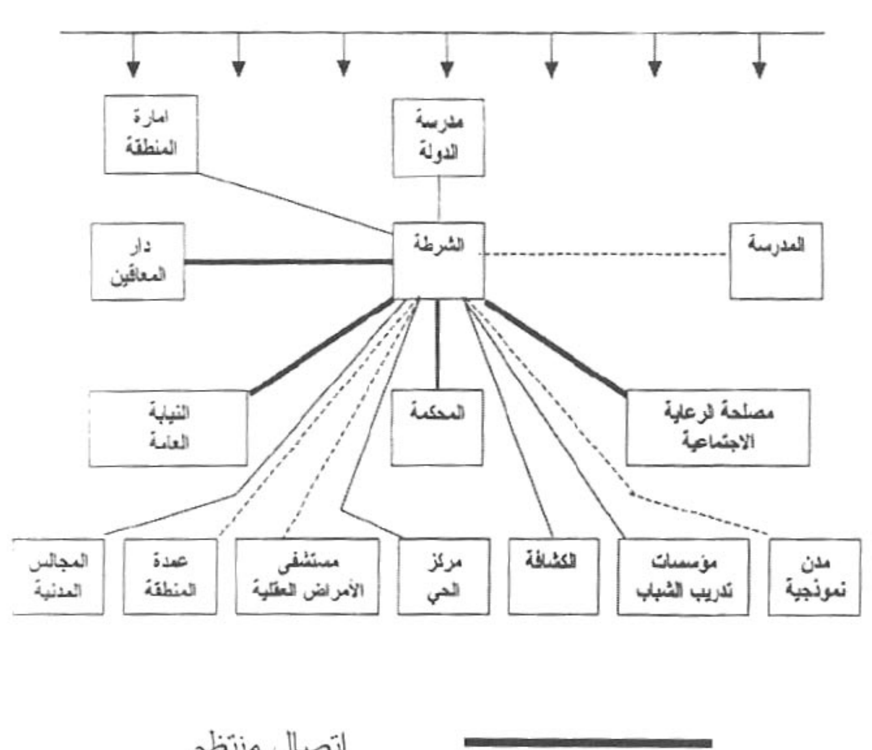
اتصال متردد

الأمثلة مستوحاة من بحث أجرى على موضوع نظام الضبط الاجتماعي لمشاكل الشباب والذي قام به كل من جون كلارك وأنار. فالشكل(١٢-٢) يوضح المنظمات في حالة تفاعل مع منظمة بؤرية (محورية)، في هذه الحالة هي منظمة الشرطة. كما أن الشكل يوضح أيضا معدل تكرار التفاعل .

كما يوضح الشكل (١٢-٣) درجة رسمية العلاقة، أما الشكل(١٢-٤) فيوضح ما إذا كانت العلاقة من النوع التعاوني أو الصراعي .

الشكل (١٢-٣) : نظام المنظمة وتكون العلاقات

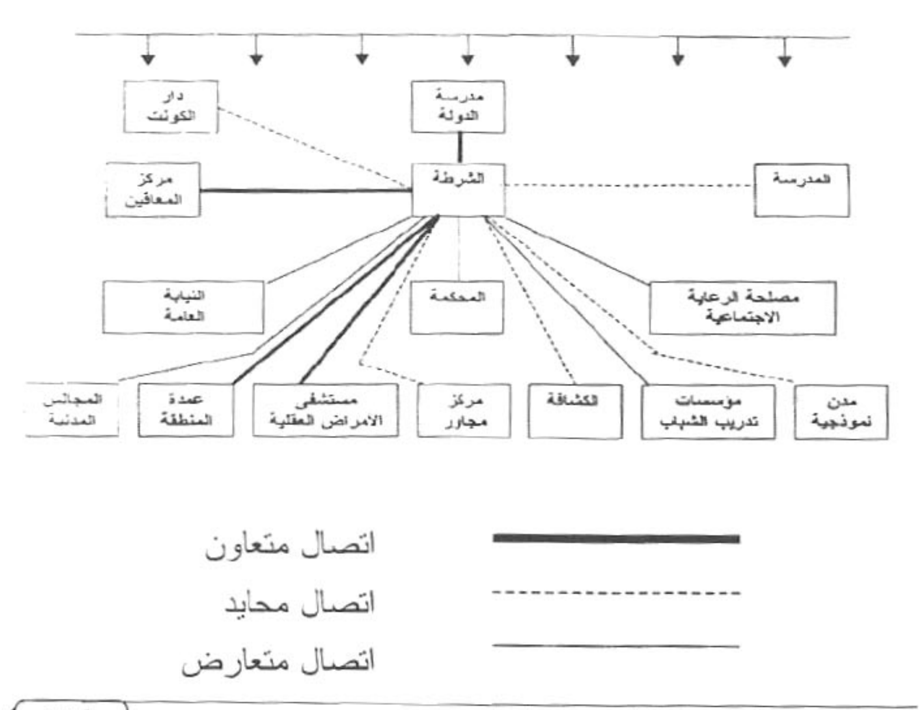
البيئة العامة



وتشتمل الأشكال على متغيرات قليلة وعدد قليل من المنظمات فقط. وتتضح تعقيدات العلاقات إذا عرفنا أن تكرار التفاعل لا يعني بالضرورة وجود علاقات عالية الرسمية أو تعاونية. أضف إلى ذلك، أنه في شكل(١٢-٤) يمكن أن يكون هناك علاقات تعاونية وصراعية في نفس الوقت. فالمنظمات يمكن أن تتعاون في بعض المواضيع ويمكن أن تختلف حول مواضيع أخرى.

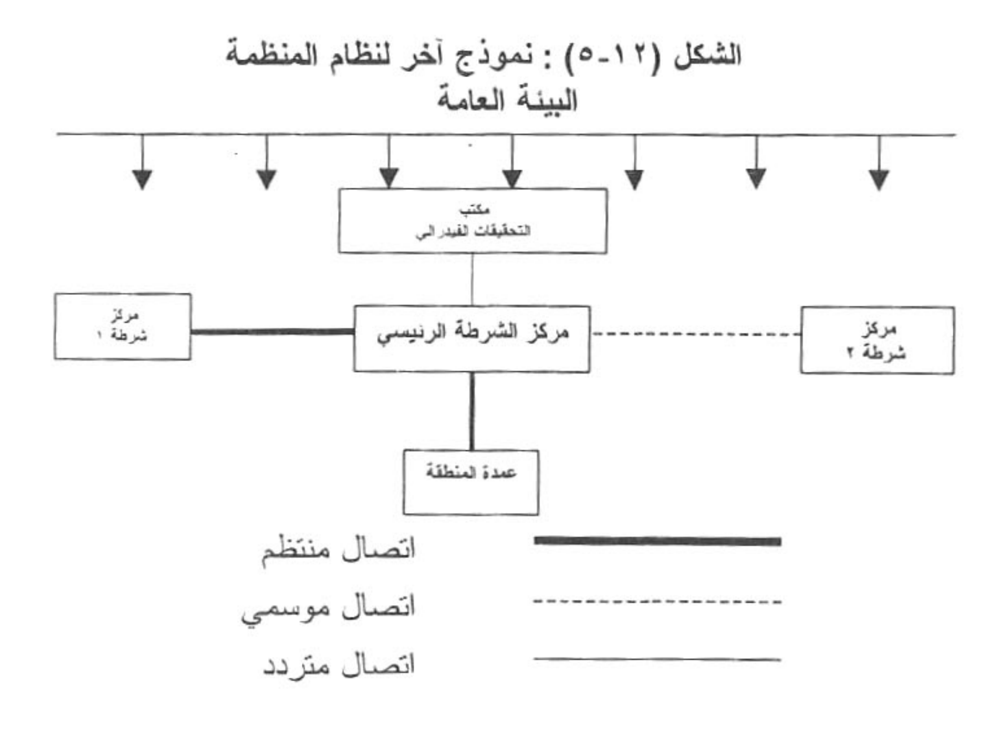
الشكل (١٢-٤) : نظام المنظمة ومشاكل التعاون

البيئة العامة



العلاقة بين المنظمات والصراع التعاوني

معنى آخر متضمن في فكرة المنظومة التنظيمية يوضحه شكل(١٢-٥)، حيث إن الارتباطات القوية بالنسبة للشرطة يلاحظ أنها تكون مع هيئات أخرى لتطبيق القانون. ومع أن هذه العلاقات تستند على اتصالات بمشاكل تطبيق القانون، إلا أنها أساس رئيسي تحدد عن طريقه دائرة الشرطة مدى إنتاجيتها. فالمنظمات تستخدم منظمات أخرى من نفس نوعيتها لعقد المقارنات وكمصدر لأفكار جديدة.



الشكل (١٢-٥) : نموذج آخر لنظام المنظمة

إن تحليل العلاقة البينية معقد، ليس لأن أي منظمة مثــل الشــرطة لــها علاقات مع منظومات من المنظمات الموضحة في الأشكال فقط(١٢-٢) إلى (١٢-٥)، بل لأنها ترتبط بعلاقات مع منظومات أخرى متعددة. فكل منظمــة عليها أن تشتري سلعاً وخدمات ولدى عدد من هــذه المنظمــات اهتمامــات أخرى غير مشاكل الشباب. فإدارة التكافل، على سبيل المثال، داخلــة فــي برامج مساعدات مالية مع وجود ارتباطات بمنظمات فيدرالية، دولية ومحليـة ومع جماعات سكانية كذلك.

وهناك شكل آخر من أشكال العلاقات البينية، إنــه علاقــات المشــاريع المشتركة (بفر، ونواك ١٩٧٦م). ويتطلب هذا الشكل إنشاء كيان تنظيمــي يتشكل بواسطة منظمات تشترك في تنفيذ مشــاريع معينــة. إن المشــاريع المشتركة هي وسيلة يتم عن طريقها تجنب الاندماجات غير القانونية، لكنــه يسمح بالمشاركة برأس المال المستثمر من طرف المنظمات المعنية. ويذكــر بفر ونواك أن المشاريع المشتركة يمكن أن توجد في القطاعــات الرســمية وغير الربحية. ومن بين المنظمات التي تبحث عن الربح، تأتي جهود التنقيب عن النفط والغاز كشكل شايع من أشكال المشاريع المشتركة، حيث المنظمات المشاركة، والتي لها علاقات تنافس وتكافل فيما بينها، تتطلع إلى التقليل مــن (لا يقينية) البيئة وتقل المخاطر بالنسبة لكل مشارك. المشاريع المشتركة بين المنظمات غير الربحية تتمثل بالتحالفات التي تتكون بين الكليات التجاريــة. هذه التحالفات ما هي إلا وسائل عن طريقها يمكن أن تحقق الكليات منــافع تنافسية أكثر من الكليات المستقلة.

المشاريع المشتركة مكان ملائم للبدء بتحليل موضوع مستوى التحليل. في حالة المشاريع المشتركة، يمكن أن يركز الواحد على الكيان المحدث حديثاً أو على المنظمات المشاركة أو على كليهما. إن هذه هي حال كل أشكال التفاعل بين المنظمات. وفي حالة الثنائية، على سبيل المثال، يمكن أن يكون التركيز على المنظمات المعنية، على العلاقات نفسها، أو على البيئة التي تقع فيها العلاقة الثنائية. ويمكن أن يكون التركيز على الأفراد المعنيين، موظفي الاتصال. لكن هذا ليس هدفنا. شميدت كوخان (١٩٧٧م)، مثلا، ركزوا على دوافع المنظمات للمشاركة في علاقات بين-تنظيمية. هال ورفاقه (١٩٧٧م). ركزوا على نوعية العلاقات بين المنظمات التي درسوها

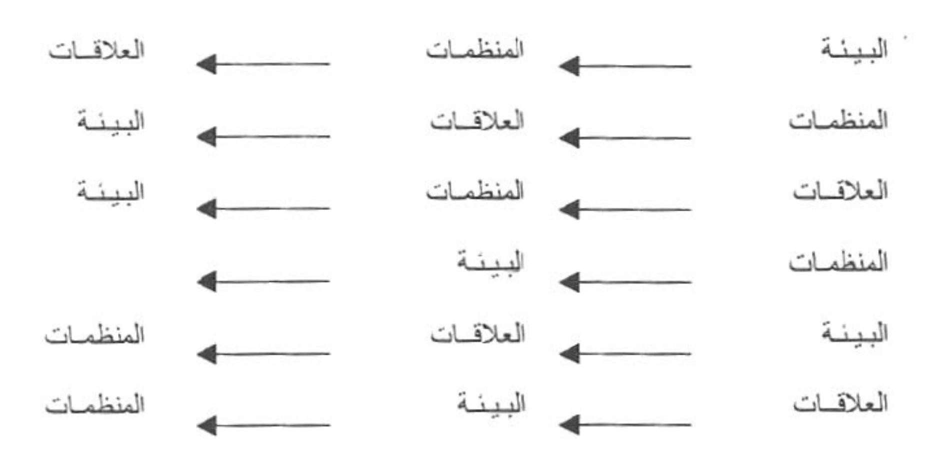
عندما يكون التحليل منصباً على منظومات أو شبكات، فإن كثيراً من التعقيد يدخل في عملية التحليل، نظراً لأن التركيز قد يكون على منظومة أو مشكلة، منظمة بؤرية، داخل المجموعة، منظمات أخرى، العلاقات بحد ذاتها، أو البيئة التي يحدث فيها كل ذلك. وقد درس (بروفان، وبيير، وكرويتبوش١٩٨٠م) علاقات المنظومة التنظيمية مع عناصر بيئية كانت ذات تأثير على مراكز القوى والعلاقات داخل تلك المنظومة التنظيمية. كلونقلان ورفاقه (١٩٧٦م) درسوا العلاقة بين خصائص تنظيمية والعلاقات بين المنظمات على مستويات مختلفة من الحكومة، مثل: مستويات المحافظة أو الولاية. إلا أن التركيز هنا سوف يكون على الطريقة التي ترتبط بها الخصائص التنظيمية مع الأنماط البينية. وبالنظر إلى جوانب مختلفة من مستويات التحليل، وجد ميتكالف(١٩٧٦م) أن العلاقات البينية تخدم المنظمات

وهي تتكيف بسبب حاجاتها الذاتية. وتوفر العلاقات البين-تنظيمية وسائل للتكيف، أكثر من مجرد الاستجابة، للضغوط البيئية. التحليل البين-تنظيمي إذا معقد ومضاربه غير واضحة، نظرا لأن دراسات متنوعة كان لها FOCI مختلفة، مع وجود عدم وضوح في مستوى التحليل أكثر من المطلوب.

الصعوبة الحقيقية في تحليل العلاقات بين المنظمات هو في ترتيب الوحدات المراد دراستها. وباستخدام منظومة مبسطة من التمييز بين البيئة، المنظمات المعنية، ونوعية العلاقات يمكن أن نتعرف على البدائل التالية كما هو موضح في شكل(١٢-٦).

كل بديل يمثل افتراض محتمل حول ترتيب السبب، ويمكن أن يكون الأمر أكثر صعوبة مع وجود خطوط التغذية المرتدة لكل بديل. وللأسف، ليس لدينا الجواب فيما يتعلق بالترتيب المثالي. والسبب وراء ذلك هو أن كل مكون في تفاعل مع المكونات الأخرى. إنها قضية البيضة والدجاجة، حيث من الصعوبة إيجاد أولوية السبب (من المتسبب الأول)، وربما لا تستحق الجهد، حيث إن كل مكون يؤثر ويتأثر بالمكونات الأخرى.

شكل (١٢-٦) بدائل الترتيب السببي



تركزت دراسات العلاقات بين المنظمات على تحليل العلاقات التي تربط منظمات الخدمات الإنسانية مثل: منظمات الرعاية الصحية، وخدمات التوظيف، ومنظمات خدمات الشباب، ومنظمات التكافل، وما شابه ذلك. وكان سبب هذا الاهتمام هو الاعتقاد بأن التعاون بين المنظمات سوف يقود إلى تحسين مستوى تقديم الخدمة وخفض التكاليف. يؤكد هذا الاعتقاد الدعم الذي تتلقاه البحوث والبرامج في هذا المجال من الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات. وقد أدى هذا الاهتمام إلى تدني الاهتمام بالتفاعلات البين- تنظيمية في القطاع الخاص.

إلا أن تحليل العلاقات البينية هذه لم يكن غائباً كلياً. فعلى سبيل المثال، يذكر ريف، وستيرن (١٩٧٩م) أن التحليل البيني قد فاته تحليل تفاعلات التسويق في شبكات التوزيع، حيث تعتمد هذه التفاعلات على القوة وضغوط الصراع. وقد وثق ستيرنز ورفاقه (١٩٨٧م) الطريقة أو الوسيلة التي ترتبط بها محطات التلفزيون التجارية بالشبكات التلفزيونية، الخدمات السلكية والصحف. كما وجد كل من فالاسكيوسز و واسيرمان (١٩٨٩م) إن الشركات التجارية تقدم معنونات (صدقات) إلى المنظمات التي يكون مديروها معرفين شخصياً لدى مديري تلك الشركات. ومع ذلك، فإن معظم البحوث أجريت على منظمات تقديم الخدمات الإنسانية.

إطار عملي لتحليل العلاقات بين المنظمات:

إن تركيز هذا الفصل هو على العلاقات بين المنظمات وليس على المنظمات المشاركة في تلك العلاقات. التحليل أساساً استقرائي، يعتمد على نتائج البحوث في هذا الموضوع. وكما ذكر فالاسكيوسز (١٩٨٥م، ص ٢٨١)، كيان المعرفة المتراكم أو التراكمي متفرق وطلب العلم لا نهاية له، لكن هناك ما يكفي منه كأساس يمكن أن يستخدم كمرشد للفهم. سوف نناقش خصائص من البيئة والتي قد تبدو مهمة، عوامل موقفية تمس العلاقات، أساس العلاقات، تدفق الموارد في العلاقات، التبادلات الواقعية، وأخيراً العلاقات.

<u>خصائص بيئية عامة:</u>

سبق أن حددنا أبعاد البيئات التنظيمية، هذه الأبعاد جوهرية بالنسبة للعلاقات بين المنظمات. وهكذا تم تحديد الظروف التكنولوجية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والسكانية، والبيئية، والثقافية. وقد بين هال ورفاقه (١٩٧٧م) أن الأوامر القانونية أساس مهم للتفاعل. كما أن الظروف الثقافية في المجتمع المحلي يمكن أن تدعم أو تحد من العلاقات البينية. والمنظمات التي تتواجد في بيئة معقدة تقنياً مثل إدارة المخلفات الذرية، معروفة عند بعضها البعض ويمكن أن تقيم أداء بعضها (شرو، وثنو ١٩٨٨م).

وقد تناول الدرتش (١٩٧٩م) موضوع البيئة من المحاور المختلفة. وكما وضحنا في الفصل السابق، حدد محاور التحمل البيئي، التجانس-اللاتجانس، الاستقرار-اللاستقرار، التمركز-التفرق، الاتفاق-اللاتفاق، والتقلب كمحاور بيئية مهمة.

وقد تم تحديد التقلب كعامل مهم لأنه يرجع إلى الترابط المسبب المتزايد في أوساط العناصر في البيئة. هذا يعني أن هناك معدلاً أكبر من الترابط بين المنظمات في نظام ما (إمري، وترست ١٩٦٥م، تيريبيري ١٩٦٨م). وكلما زاد التقلب البيئي، سوف نتوقع معدلاً أعلى من العلاقات بين المنظمات.

ويلعب التعقيد البيئي دوراً مشابهاً، فكلما زادت النشاطات والمواقف في البيئة زاد التعقيد. ويحاج الدرتش (١٩٧٩م) بأن المنظمات تتعامل مع التعقيد بالتخصص في قدر محدود من النشاطات. هذا بدوره، يقود إلى نظام فضفاض حيث يكون الترابط بين المنظمات ضرورياً للبقاء التنظيمي. تأكيد

الدرتش على البناء يوحي بأن المنظمات ليست مرتبطة مع بعضها بشكل قوي، لكنها ترتبط مع بعضها بمقدار ما يوفر لها ذلك الترابط من فرص البقاء. وهذه نظرة قاصرة إلى أهمية البيئة، نظراً لأن خصائص أخرى، مثل الأوضاع القانونية أو الاقتصادية قد تفضي إلى ترابط متين بين المنظمات أكثر مما يسببه التعقيد.

التجانس – اللاتجانس يكون له تأثير على عدد من المنظمات التي تتفاعل مع بعضها الآخر مع أن البيئة اللامتجانسة تملك إمكانية حدوث تفاعلات كبيرة بين المنظمات. ويعتقد الدرتش (١٩٧٩م) أن البيئة اللامتجانسة تتسبب في تكاثر البرامج التنظيمية، والتي ربما تسهم في مستوى أعلى من التفاعل البين-تنظيمي.

الإمكانية أو الطاقة أو القدرة البيئية، في لغة الدرتش، شبيهة بالمحور الاقتصادي لكنها تشتمل على قواعد أخرى من الموارد. وهناك تناقض في تفاسير تأثير الإمكانية البيئية. فمن ناحية يذكر قلاسكيوسز، وشاش (١٩٨١م) أن الأحياء الفقيرة تستقطب عدداً قليلاً من منظمات الخدمة الاجتماعية وبالتالي عدد قليل من الروابط بين المنظمات. ومن ناحية أخرى يذكر أيكن وهيج (١٩٨٦م) أن شح الموارد يجعل المنظمات تنضم إلى بعضها. شرك (١٩٧٣م) وجد أن ميزان بلدية الحكومة كان له علاقة بتطور ووجود العلاقات البينية. البيئة الغنية قد توفر للمنظمة الموارد التي تسمح لها بالدخول في علاقات بين-تنظيمية والتي ربما لاتدخل فيها لولا تلك الموارد.

يذكر أيضاً أن عامل الاستقرار-اللاستقرار له نتائج مخلوطة. فقلاسكيوسز وشاش يذكران أن استقرار نوعية العملاء المستفيدين من

خدمات المنظمات يوفر التأكد أو اليقين للمنظمات وبذلك ليس هناك حاجة كبيرة للتفاعل. ويعتقد الدرتش أن الاستقرار يمكن أن يسمح بوجود أو تطور علاقات رسمية أو روتينية بين المنظمات.

محور التمركز-التشتت يبدو أنه أكثر وضوحاً، حيث يذكر الدرتش (١٩٧٩م) أن تمركز هيئات التوظيف يفضي إلى تفاعلات بين تلك الهيئات. بالمثل، محور الاتفاق-اللاتفاق يبدو أيضاً أنه أحادي تجاه العلاقة مع التفاعلات بين المنظمات، حيث الاتفاق على المجال، والذي سنناقشه بشكل مفصل لاحقاً، يؤدي إلى التفاعلات.

من الواضح جداً، أن هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتحديد أنماط العلاقات بين البيئة، والعلاقات بين المنظمات، والمنظمات المعنية. إلا أن مثل هذه البحوث من الصعب إجراؤها، نظراً لأن النوعيات البيئية يجب قياسها مع مرور الوقت تماماً مثل العلاقات بين المنظمات. مشكلة الترتيب السببي الذي أشرنا إليه من قليل يظهر أيضاً مشاكل تحليلية خطيرة. وعلى الرغم من أن هذه المشاكل يستحيل الفهم الكامل لموضوع العلاقات بين المنظمات بدون وجود تصور وقياس نهائي لهذه الخصائص البيئية العامة.

العوامل الموقفية:

هناك اتفاق على أن البيئة العامة مهمة كمنطلق لفهم العلاقات بين المنظمات. كما أن المواقف التي تحدث فيها تلك العلاقات مهمة هي الأخرى. العوامل الموقفية التي سنناقشها تمثل ظروفاً قبلية (هالبرت ١٩٨٢م) للتفاعلات. وهناك خمس عوامل تبدو مهمة هنا:

١- الوعي: من المعروف أن المنظمات تعمل في مجال به منظمات أخرى (وارن ١٩٦٧م). إلا أن الشي غير المعروف كثيراً هو حقيقة أن المنظمات تختلف في وعيها بالمجال الذي من حولها. ويقصد بالوعي الاعتراف بوجود المنظمات الأخرى واعتراف ممثلي المنظمات الأخرى بأن منظماتهم تعتمد على (ويعتمد عليها أيضاً، توافق) منظمات أخرى في مجالها.

العلاقات بين المنظمات لاتحدث بشكل فجائي (أوتوماتيكي). فجزء لا بأس به من النظرية البينية مبني على افتراض أن العلاقات بين المنظمات لن يحدث ما لم يكن هنالك وعي لتوافق محتمل أو واقع بين المنظمات المعنية (ليفين، و وايت ١٩٦١م)، ليتواك، وهاملتون ١٩٦٢م، ليفين، وايت، باول ١٩٦٣م). وقد اقترح كلونقلان، ورفاقه (١٩٧٦م) أن هناك نوعاً من التسلسل الهرمي للوعي. فأولاً الوعي العام بوجود منظمات أخرى ووجود نشاطاتها. المستوى التالي يتطلب اطلاعاً متبادلاً بين مديرى المنظمات والتركيز على المديرين قد يكون تركيزاً قاصراً، نظراً لأن التعارف الشخصي بين الموظفين من المنظمات الأخرى لايقل أهمية في بعض الأحيان. المستويات التالية تتطلب تفاعلات معينة وعضوية إدارية مشتركة بين المديرين. وسوف نتعامل مع هذه القضايا الأخيرة كل على حدة، نظراً لأنها أبعد من مجرد الوعي العادي.

ويتناول فان دي فين وفيري (١٩٨٠م) موضوع الوعي من منظور مختلف. ويقترحان أن هناك مستويين من الوعي. فعلى المستوى العام،

إلى أي مدى يكون ضباط الاتصال في المنظمات على علم بالأهداف، الخدمات، والموارد الموجودة في المنظمات الأخرى. هذا الوعي يوفر ويحدد المصادر البديلة من الخدمات والموارد. وتبعا لفان دي فين وفيري، فإن المستويات العليا من الوعي من المحتمل أن تؤدي إلى مستويات أعلى من التفاعل.

المستوى الثاني من الوعي يتطلب روابط شخصية تبادلية بين موظفي المنظمات (بوجي، وويتن ١٩٨١م). وقد تشمل هذه الروابط روابط مدرسية قديمة، عضوية في منظمات تخصصية معروفة، عضوية في منظمات دينية أو أخوية معروفة، صداقات عادية، أو اتصالات مبنية على مجرد علاقات العمل. ويذكر كل من قالاسكوسز وشاش (١٩٨١م) أن الروابط الشخصية المتبادلة جوهرية بالنسبة للعلاقات بين المنظمات في فترات التقلبات البيئية. إن من الممكن إيجاد مقاييس تحليلية مصفوفية لمثل هذه العلاقات المعرفية (روجرز، ١٩٧٤م). ينظر إلى المستوى العالي من الروابط الشخصية المتبادلة على أن لها علاقة بمستويات عليا من العلاقات بين المنظمات. وعلى الرغم من جوهرية الروابط الشخصية المتبادلة وأهميتها في نشوء وتطور العلاقات بين المنظمات إلا أن نوعية هذه الروابط يتم إغفالها في معظم التحليلات. ومن الواضح جدا أن الصداقة تقود إلى شكل مختلف من العلاقات بين المنظمات أكثر مما تسمح به العداوة. وتعتمد العلاقات بين المنظمات على أكثر من مجرد نوعية الأفراد أطراف العلاقة، إلا

أن هذا العامل لايجب إغفاله. وكما ذكر هالبرت (١٩٨٢م) فإن تفسيرات الأفراد أطراف العلاقات في العلاقات بين المنظمات هي مقدمات مهمة للعلاقات.

٢- **الاتفاق-اللاتفاق على المجال:** لقد سبق وأن ناقشنا موضوع المجال في تحليل الدرتش (١٩٧٩م) حول أبعاد البيئة العامة وعلاقات تلك الأبعاد بالمنظمات. وموضوع المجال له أهمية في العلاقات بين المنظمات. لكن للأسف، معاني عديدة لهذا المفهوم، تخضع للطريقة التي تستخدم بها. (أي يعرف المفهوم حسب طبيعة الاستخدام).

أحد المعاني يشير إلى المكان الذي يتم فيه نشاط المنظمة. فالمجال في هذه الحالة هو المنطقة الجغرافية التي تخدمها منظمة ما، مثل منظمة الخدمة أو "مكان تجمع الأمطار" التي تستخدمها مراكز صحية تخدم حيا معينا أو مراكز مصحات عقلية تخدم مجتمعا محليا. في هذه الحالات المكانية يكون موضوع المجال محلولا بشكل مسبق، حيث لايكون المجال مهما ماعدا بالنسبة للعملاء المحتمل أ، يسكنون على حدود مجال منظمتين.

وهناك معنى أكثر تعقيدا أو أكثر أهمية يتعلق بمستوى الاتفاق على تقسيم الأدوار أو المهام بين المنظمات المعنية في العلاقات بين المنظمات (ليفين، ورفاقه ١٩٦٣م). فالأدوار التي تلعبها المنظمات ذات الصلة ببعضها البعض، بما في ذلك برامجها وخدماتها والعملاء الذين تتم خدمتهم، هي قضايا أساسية بالنسبة للمنظمات المعنية. وينظر الدرتش ١٩٧٩م إلى الاتفاق على المجال بهذه الطريقة، بمعنى الدرجة

التي تعترف بها منظمة ما بادعاء منظمة أخرى أنها تعمل في مجال محدد أو تشترك معها في ذلك المجال. وقد ركز مولنار (١٩٧٨م) على ما إذا كانت المنظمات الثنائية تخدم عملاء معروفين، بينما يعتبر كل من فان دي فين وفيري (١٩٨٠م) العملاء، الخدمات، ومصادر التمويل كمؤشرات لاشتراك المنظمات في مجالات متشابهة.

قضيتان تتداخلان هنا، أولا موضوع الاتفاق على المجال، والثانية تقتضي التسليم بالمجال أو بشرعية عمل المنظمة الأخرى في نفس المجال. ومن الممكن أن تدعي المنظمات أنها تعمل في نفس المجال وليس بالضرورة أن تتفق تلك المنظمات على أن كل منها يعمل في نفس المجال.

جانب آخر من موضوع المجال يقتضي اعتبارات أيديولوجية. محللون مثل بينسون ورفاقه (١٩٧٣م)، بوجي وويتن (١٩٨١م) هال ورفاقه (١٩٧٧م)، ملفرد (١٩٨٠م)، وشميدت وكوهان سبق لهم أن اختلفوا حول هذه الفكرة. موضوعات الأدلجة يمكن أن تشمل تطابق أهداف المنظمات المعنية، انسجام أو مطابقة فيما يخص الادلجة المعالجة في منظمات الخدمة الاجتماعية، أو تطابق في فهم طبيعة المواضيع المدرجة. ويصبح موضوع الأدلجة مهما عند التطبيق في أرض الواقع. فعلى سبيل المثال، لمنظمات الشرطة أيديولوجية تجاه مشاكل الشباب تختلف عادة عن أيديولوجية هيئات التكافل الاجتماعي. هذه الاختلافات، والتي يمكن أن تكون اختلافات خطيرة أو قد تكون بسيطة، تمس نوعيات التفاعل بين المنظمات.

وقد حاج كل من ليفين، ووايت (١٩٩١م) بأن الاتفاق على المجال يجب أن يوجد قبل أن يكون تبادل العلاقات بين المنظمات ممكنا.

ويقترح مولنار (١٩٧٧م) أن المنظمات التي تتداخل مجالاتها تميل إلى أن تكون توافقية أكثر من تلك المنظمات التي لاتشترك في المجال، حيث تسهم تداخل المجالات في وجود العلاقات البينية. باحثان آخران، مثل شميدت وكوهان (١٩٧٧م) وهال ورفاقه (١٩٧٧م) يحاجان بأن العلاقات البينية تعتمد على موضوع الاتفاق على المجال.

هؤلاء الباحثون يعتقدون بأن مستوى الاتفاق على المجال يمس نوعيات العلاقات لكنه لايؤثر على مجرد وجودها. ويقترح كوك (١٩٧٧م) أن تبادل العلاقات لايعتمد على مجرد الاتفاق على المجال، إذا هناك عدم اتفاق على الاتفاق على المجال.

٣- **التقارب الجغرافي:** لم يلق موضوع توزيع المنظمات مكانيا اهتماما كبيرا في أدبيات المنظمات بشكل عام. ويقصد بالتقارب الجغرافي المسافة المكانية بين المنظمات أو حدات منها. وقد ذكر أن المسافة يمكن أن تسهل أو تعمق التفاعلات بشكل عام (بروسكوسكي ١٩٨٠م). فمن الصعوبة بمكان إقامة أو المحافظة على علاقات قائمة عبر المسافات، بالنسبة لكل من المنظمات والأفراد. كما يمكن ملاحظة أن نوع الوحدة الداخلة في علاقات بين المنظمات تتفاعل مع موضوع المكان، وتسمح الاتصالات الحديثة بانسياب المعلومات بكثرة عبر المسافات لكن من الصعب تبادل العملاء والموظفين عبر المسافات.

وقد اقترح ريبيد (١٩٦٩م)، بوجي، ووتن (١٩٨١م)، وهالبرت (١٩٨٢م) أن قرار التعاون مع منظمة أخرى يكون أسهل إذا كانت

مباني المنظمات المعنية قريبة من بعضها حيث يعزز التقارب التعود على المجالات. ففي كثير من المجتمعات المحلية قد تتواجد هيئات عديدة في نفس المبنى. هذا التقارب يسهل التفاعلات مقارنة بالمنظمات التي تنتشر في أماكن مختلفة وفي مناطق جغرافية متباعدة.

٤- **تمركز الاعتماد:** يرتبط بموضوع التقارب الجغرافي موضوع مدى اعتماد المنظمات على منظمة محلية للحصول على مواردها. وقد اختبر قلاسكيوسز (١٩٧٩م) وماس (١٩٧٩م) هذا العامل. كان اهتمامهما متركزا على المدى الذي تكون الموارد المطلوبة يمكن أن يحصل عليها فقط من منطقة محلية مقابل الحصول على تلك الموارد من مناطق متفرقة. فإذا ما نجحت المنظمات ذات الاعتماد المحلي في السيطرة على الموارد المحلية، فإنها تكتسب بذلك قوة أو مركزية في شبكة المنظمات في المجتمع المحلي. أما إذا كانت المنظمة تعتمد بشكل كبير على بيئتها المحلية لكن مع ضعف نسبي في الوصول إلى الموارد، فإن المنظمة تكون أكثر عرضة لضغوط وسيطرة المنظمات الأخرى.

٥- **الحجم:** العامل الأخير هو حجم منظومة أو شبكة المنظمات الحقيقي أو المتوقع. وتركز معظم التحليلات على العدد للمنظمات في الشبكة (فان دي فين، وفيري١٩٨٠م). والحجم عبارة عن عامل موقفي حيث إنه في أي وقت هناك عدد محدد من المنظمات يمكن أن يتم بينها تفاعل. عموما، هناك علاقة بين عدد المنظمة التي يمكن أن تدخل في علاقات

وبين درجة التعقيد التي يمكن أن تواجهها أي منظمة. كما أن من المحتمل أن العدد الكبير من العلاقات يمكن أن يضعف نوعية تلك العلاقات (جون ١٩٧٧م، كارافون ١٩٧٨م، أرقانوف، وباتاهاس ١٩٧٩م). وأية زيادة في عدد المنظمات التي بينها علاقات يؤثر على الاعتمادية، والمجالات، والعوائد أو المصادر المحتملة للمنظمات المشاركة في العلاقات. مرة أخرى، التشبية بالأفراد مناسب هنا. فكثرة الروابط تقلل من احتمالية أن يكون أي من الروابط يكون قويا، لذلك فنسبة الروابط الكبيرة في شبكة كبيرة سوف تكون سطحية بعكس الروابط في شبكة أصغر، ومع أنه اتضح أن الروابط الضعيفة بين الأفراد لها أهمية كبيرة بالنسبة لبحثهم عن الوظائف (قرانوفيتر ١٩٧٣م)، إلا أنه ليس هناك دلائل واضحة بالنسبة لتأثير الأنواع المختلفة من الروابط بين المنظمات. وقد يبدو أن المنظومة الكبيرة أو الشبكة سيكون لها تأثير محتمل على تفرق المصادر والتصرفات، لكنها تؤدي بلاشك إلى توفر بدائل عديدة لأي منظمة، فيما يتعلق بحصولها على المصادر، تدفق الزبائن، وما شابه ذلك.

وقد أوضح كابلو (١٩٦٤م) الطريقة التي تزيد عدد العلاقات بشكل ذا دلالة كلما زاد حجم المجموعة. ونفس الشيء يمكن أن يحدث بين المنظمات. إذا فعدد المنظمات التي يتم بينها علاقات (الداخلة في علاقات) هو عامل موقفي مهم بالنسبة للعلاقات بين المنظمات.

<u>أسباب التفاعل:</u>

العلاقات بين المنظمات لاتحدث فجأة، إنها تتم في بيئة وفي محيط موقفي، كما أنها تحدث لأسباب. وقد بين قلاسكيوسز (١٩٨٥م) ثلاثة أسباب أساسية وراء حدوث العلاقات بين المنظمات. أول هذه الأسباب هو تدبير أو توفير وتوزيع الموارد مثل: التسهيلات، والمواد، والمنتجات، والعوائد. هذه الأشياء أساسية لبقاء أي منظمة. السبب الثاني هو لتكوين تحالفات لدواعي ومنافع سياسية، بينما السبب الثالث هو تحقيق شرعية أو الحصول على تاييد شعبي. هذا السبب الأخير يمكن ملاحظته في مواقف مثل تشابك مجالس الإدارة بين المنظمات الثقافية والشركات. وقد وجد قلاسكيوسز، بناء على دراسة قام بها في منطقة سينت بول بولاية مينسوتا الأمريكية أن:

عاملين من شركة مشهورة مؤثرة يتم استقطابهما إلى مجالس منظمات ذات صبغة أو نشاط ثقافي وأن هذه الشركات تميل إلى أن تكون على رأس مجالس منظمات ثقافية ذات مكانة أو لها مكانة اجتماعية مرموقة. أحد التفسيرات لهذه النتائج هو أن المنظمات تجاهد لتعزيز سمعتها عن طريق وقوفها بجانب شركات مشهورة مؤثرة في المنطقة، وإن الشركات كانت تجاهد لتعزيز شرعيتها عن طريق الوقوف في صف واحد مع منظمات ثقافية ذات مكانة اجتماعية مرموقة. (ص، ص٢٩٦-٢٩٧).

ويقترح ايدستروم ورفاقه (١٩٨٤م) أن هناك شرحين لتكوين العلاقات بين المنظمات. فأولا: "الخارج-إلى الداخل والذي تعتمد فيه الشركة على الحاجة إلى التحكم وإدارة التواقف القائم في البيئة. الثاني "الداخل - إلى

الخارج" والذي تعتمد فيه الشركة على الحاجة إلى الحصول على المصادر وإقامة تواقف جديد، هذا التكوين يعتمد على البرامج والمشاركات التعاونية.

وسوف نحدد أربع أسباب أو قواعد للاتصال هنا، وتمتد هذه القواعد لتشمل مواقف تنشأ لهدف خاص أو آني والمواقف التي تملي على المنظمات وتكون إجبارية بموجب القانون والتعليمات. ومن اختلاف المخرج أو النتيجة من كل قاعدة بالنسبة للمنظمات المعنية وبالنسبة للعلاقة نفسها.

١- **الأساس المقام لهدف خاص.** يكون للعلاقات أساس من هذا النوع عندما لا تكون هناك نمطية سابقة في العلاقات بين المنظمات. فقد تبرز حاجة خاصة، أومشكلة، أو موضوع ما بين منظمتين أو أكثر. ففي مجال الخدمة الاجتماعية، يمكن أن يثير عميل أو صاحب مشكلة غير عادية إحدى المنظمات لتتصل بمنظمة أخرى لتبادل الرأي أو لإحالة هذا العميل إليها. ويعتبر هذا الأساس أقل أهمية بين باقي الأسباب بالنسبة للعلاقات بين المنظمات، نظرا لأنها عادة ماتكون عملية تتم لمرة واحدة. أما إذا تكرر هذا الموقف أو عناصر أخرى دخلت في العلاقات بين المنظمات التي في هذا الأساس، لأن أساسات أخرى لاستمرار علاقة سوف توجد.

٢- **الأساسات التبادلية:** لقد كان الأساس التبادلي للعلاقات بين المنظمات هو التوجه السائد في مثل هذه العلاقات منذ طرح من ليفين ووايت، (١٩٦١م) ورقتهما. وتبعا لليفين ووايت، التبادل هو " أي نشاط تطوعي بين المنظمات يكون له تبعات (نتائج) حقيقية أو محتملة، لإدراك أهداف

تلك المنظمات (ص ١٢٠). وقد وسعت كوك (١٩٧٧م) هذه الصيغة لتشمل أبعد من مفهوم ليفين ووايت الذي يقتصر فقط على منظمتين أو طرفين. وقد اختبرت التبادل داخل شبكات من المنظمات وأدخلت فروق القوة بين المنظمات في الصيغة التي طرحتها. ويدخل ضمن فكرة التبادل مفهوم أن المنظمات يجب أن تحصل على المصادر وأن التبادل هو الآلية الذي عن طريقه يمكن أن يتم ذلك (تومسونن ١٩٦٧م، جاكوبس ١٩٧٤م، بنسون ١٩٧٥م).

إن أساس التبادل يمكن أن ينظر إليه كشكل من المقايضة تحاول عن طريقها كل منظمة أن تزيد من فرصها في الحصول على الموارد من منظمة أخرى (شميدت، وكوخان١٩٧٧م). وعلى الرغم من أن صيغة التبادل تبدو وكأن المقايضة بين أطراف متساوية، إلا أن نظرية التبادل الحديثة، كما تصورها أبحاث كوك، لاتفترض التساوي بين الأطراف المتبادلة. حيث يؤخذ في الاعتبار فروق القوة بين المنظمات المتبادلة. ويحاج شميدت وكوخان بأنه حتى في الموقف الذي يكون فيه فارق القوة كبير، فإن المنظمة القوية التي ترغب في الاتصال مع منظمة أضعف منها قد تفعل ذلك بسبب فارق القوة. إن التبادل غير متساو، لكن المشاركين يدخلون في تبادل الموارد. ويؤكد أساس التبادل على أهمية الحصول على الموارد بالنسبة لكل المنظمات ذات العلاقة. كما يتضمن أيضا إشارة إلى موضوع الرشد (Rationality)، حيث تحاول المنظمات أن تزيد من مكاسبها من خلال التفاعل.

وعند دراسة عملية التبادل بين المنظمات يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن قرار دخول منظمة ما في علاقات تبادلية مع منظمة أو منظمات أخرى ليس بالضرورة أن يكون قرارا راشدا حيث يخضع ذلك القرار لاعتبارات أخرى. وقد وجد كل من ليفنتال وفنيشمان (١٩٨٨م) أن الشركات التجارية تميل إلى الاستمرار في علاقاتها مع الشركات التي تدفق حساباتها في فترات طويلة. وقد خلصا إلى أن التاريخ له تبعاته حيث يبدو أن تلك العلاقات تتم المحافظة عليها لأجل العلاقات نفسها.

إن تبادل الموارد له تبعاته بعيدة المدى، حسب قول (فان دي فين والكو، ١٩٨٤م). فهؤلاء الباحثان ينظران في مسألة إدراك الاعتماد من أجل الموارد على أنه حافز للدخول في علاقات بينية. والاعتماد من أجل الموارد محدد قوي ومباشر لاتصالات العلاقات البين- تنظيمية، وتبادل الموارد، والاتفاق. كما يذكران أن التبادلات المالية وتحويل الزبائن يقتضي أنماط مختلفة من التعاون.

إن التبادل أساس مهم للتفاعلات البينية، لكنه يصبح قليل الأهمية عندما تأخذ التفاعلات بين المنظمات طابع الرسمية، والرسمية تكون واردة إذا استمر تبادل الموارد (فان دي فين، والكر ١٩٨٤م).

٣- **الاتفاقات الرسمية:** يعرف ميريت (١٩٧١م) الرسمية بأنها الدرجة التي يكتسب بواسطتها التوافق بين المنظمات تصديقا رسميا بواسطة الأطراف ذات العلاقة، هذا التصديق الرسمي أو الاعتراف (الدرتش، ١٩٧٩م) يكتب عادة وقد يضبط قانونا أو تعاقديا (فان دي فين، وفيري

١٩٨٠م). وتستند الاتفاقية الرسمية على التبادل، وبمجرد التوقيع على الاتفاقية تدخل العلاقات في وضع مختلف، نظرا لأن التفاعل يصبح مبنيا على نمط محدد وليس بشكل تلقائي.

في دراستنا للمنظمات المعنية بمشاكل الشباب وجدنا (هال، ورفاقه ١٩٧٧م) أن وجود اتفاقية بين المنظمات كان له علاقة بتكرار وأهمية التفاعلات بدرجة كبيرة أكثر من أي أساس تفاعلي آخر. كما وجدنا أيضا أن أي منظمة ليست في حاجة لتقييم المنظمات الأخرى إذا كانت هناك اتفاقية بينها وبين تلك المنظمات. ومن الواضح أن وجود اتفاقية رسمية يعتمد على تكرار وأهمية التفاعلات بين المنظمات وتخدم الاتفاقية لتسهيل التفاعلات حيث ليس من الضروري وزن كل تفاعل لمعرفة ما يسهم به لكل المنظمات المعنية. فالمنظمات متفقة على التفاعل والتفاعل يتم.

أساس آخر للتفاعل له مصدر مختلف تماما عن الاتفاقات بين المنظمات المعنية. ففي كثير من الحالات، يكون التفاعل بين المنظمات إجباريا مفروضا عليها من الخارج.

٤- **الإجبارية:** هذا الأساس من أساسات العلاقات البينية كان محط اهتمام كثير من الباحثين في السنوات الأخيرة. ويقصد بالإجبارية الحد الذي تكون فيه العلاقات محكومة بالأنظمة والتعليمات. هذه الأنظمة والتعليمات تفرض على العلاقات بواسطة المشرعين أو المديرين.

ويجمع ممثلو المنظمات مع بعضهم البعض بسبب الإجبار القانوني- السياسي (رالين ١٩٨٢م) فعلي سبيل المثال، قد تطلب القوانين المتعلقة بالتعويضات عدم التوظيف من منظمة توظيف حكومية التفاعل مع إي إدارة ضمان للتأكد من مدى أهلية العملاء المستفيدين من خدماتها. ويشير هالبيرت (١٩٨٢م) إلى أن العلاقات الإلزامية يمكن أن تضع أي منظمة في موقف يتناقض مع أهدافها أو نشاطاتها. وقد يعكر الإذعان لهذا أو ذاك الإلزام الخطوات المرسومة لعمل المنظمة في الوقت نفسه، وقد يكون هذا الإلزام ضروريا بالنسبة لمنظمة إذا كانت ترغب في الحصول على دعم مالي.

وقد تم تحديد أهمية الإلزام بالنسبة للعلاقات البينية بواسطة شميدت وكوخان (١٩٧٧م) وهال ورفاقه (١٩٧٧م). ويقترح كل من هال ورفاقه (١٩٧٧م، ١٩٧٨م) ومولتار وروجرز (١٩٧٩م) أن العلاقات الإلزامية يمكن أن تؤدي إلى صراع، نظرا لأن المنظمات قد تجبر على التفاعل حتى مع عدم اتفاقها على المجال، أو مع وجود عداوات شخصية بين منسوبيها، وما إلى ذلك.

ولاتضمن التفاعلات الإلزامية حصول التفاعل، فما لم يكن هناك نوع من وسيلة التطبيق، فإن المنظمات يمكن أن تتنكر للإلزام. وحيث إن الإلزام يقترن عادة بنوع ما من تدفق الموارد وبمتابعة من الملزمين، فإن الإلزام يصبح أساسا هاما للتفاعلات بين المنظمات، كما أن المحتمل جدا أن تتلقى

المنظمة إلزاميات (مطالب) متناقضة (قاردنر، وسنب ١٩٧٠م). ويعني هذا أن على المنظمة أن تحاول خدمة مطالب متعددة في وقت واحد وتقوم بأداء نشاطها الأساسي من وجهة نظر التبادلية. فقد تتطلع إلى أن تتفاعل مع إحدى المنظمات لكنها تجبر على التفاعل مع أكثر من منظمة أخرى. ومرة أخرى، فهذا يبعد تحليل التفاعلات البين-تنظيمية كثيرا عن الرشد المحض.

ويجب أن يبحث موضوع التفاعلات الإلزامية باستمرار، ويبدو أن التفاعلات البينية خارج موضوع الخدمات الإنسانية يعتمد باستمرار على نوع من الإلزام. فالهيئات المنظمة أو الرقابية الحكومية ملزمة أو مطالبة بالتفاعل مع الشركات التجارية. والهيئات الحكومية المدنية أو المحافظية (التابعة للمدينة أو المحافظة) مطالبة بالتفاعل مع الهيئات على مستوى الولاية والحكومة الفيدرالية. ومع أن اعتبارات التبادل تدخل في تمرير القوانين والتعليمات من خلال عملية الضغوط والأخذ والعطاء عند صياغة السياسات، إلا أن وجود إلزام قوي ومطبق يؤدي إلى علاقات بين-تنظيمية من نوع يختلف عن تلك التي تنشأ عن طريق التبادلات المستمرة. وقد وجد سكاوتشان ورفاقه (١٩٨٨م) أن التقايض الجمعي الملزم أدى إلى وحدات قوة قوية داخل المنظمات أقوى مما كان عليه الوضع عندما لايكون هناك تقايض جمعي.

في هذا الجزء ناقشنا الأساس المقام لهدف خاص، والتبادل، والاتفاقيات الرسمية، والأساسات الإلزامية للتفاعلات بين المنظمات. ولكل أساس نتائجه المختلفة. وفي نفس الوقت، تقتضي كل التفاعلات بين المنظمات شيء ما

يمر بين المنظمات المعنية. وسوف ننتقل الآن إلى مناقشة هذه الموارد التي تنساب بين المنظمات.

تدفق الموارد:

بغض النظر عن البيئة، والعوامل الموقفية، وأساس التفاعل، فإن التفاعلات البينية محتوى، وهذا هو الشيء الذي ننتقل إليه الآن. فنظرية التبادل تركز بشكل جيد على تبادل الموارد، ونحن سوف ندرس توافق الموارد بين المنظمات. ويتباين تدفق الموارد في كثافته لذلك سوف ندرس هذا الجانب الكمي من التفاعلات. ثم سننتقل إلى موضوع البرامج المشتركة، حيث تدخل المنظمات، بالإضافة إلى تبادل الموارد، في نشاطات مع بعض.

الاعتمادية المتبادلة: المواقف التي تعتمد فيها منظمة من منظمتين أو أكثر على الأخرى للحصول على الموارد، التي لكل منها مدخل إليها أو سيطرة عليها، هي أساس الاعتمادية المتبادلة. وتتخذ الموارد أنواعا عديدة من الأشكال. وقد اختبر كل من قلاسكيوسز، ومارسدين (١٩٧٨م) تدفق المعلومات، والنفوذ، والدعم الاجتماعي إلى ومن المنظمات في تحليلهم للعلاقات بين المنظمات. وقد ذكر مولنار (١٩٧٨م) المعلومات لكنه أضاف موارد أخرى مثل: التمويل، والتسهيلات، والموظفين. كما اقترح أن المنظمات التي تدخل مع بعضها في المجال تميل إلى أن تكون أكثر اعتمادا على بعضها. ويضيف ملفرد (١٩٨٠م) الأجهزة وغرف الاجتماعات إلى قائمة الموارد التي يمكن أن تتبادل، كما يمكن اعتبار العملاء موارد في هذا الإطار (بوجي، وويتن ١٩٨١م).

لقد تم منذ وقت بعيد إدراك أن من النـادر جـدا أن يكـون باسـتطاعة المنظمات السيطرة على كل الموارد التي تحتاجها (ليفين، و وايـت ١٩٦١م، ليتواك، وهاميلتون ١٩٦٢م). ويمكن أن ينشا تقسيم عمل بيـن المنظمـات بحيث تتخصص المنظمات المتشاركة في توفير خدمة مقابل الحصول علـى مورد تحتاج إليه (الدرتش ١٩٧٩م). وتصبح كل منظمـة معتمـدة علـى الأخرى في مواقف من هذا النوع. وتقاوم كـل منظمـة الاعتمـاد علـى المنظمات الأخرى وتحاول أن تجعل المنظمـات الأخـرى تعتمـد عليـها (بنسون١٩٧٥م).

ومن غير الواضح ما المقصود باتجاه تدفق الموارد بالنسـبة للاعتمـاد المتبادل. فمن ناحية، يمكن أن ينظر إلى تدفق بعض الموارد إلى الخـارج، مثل النقود، اعتماد كبير حيث على المنظمة المعنية أن تشـتري سـلعها أو خدماتها التي تحتاج إليها من الخارج. ومن ناحية أخرى، يمكـن أن يـؤدي تدفق النقود إلى الخارج إلى أن تعتمد منظمات أخرى على المنظمة المذكورة إذا كان هذا مصدرها الوحيد للتمويل.

وقد بين بننجز (١٩٨٠ب) ثلاثة أشكال من الاعتماد المتبـادل. فعندمـا يكون هناك اعتمادلية تبادلية افقية، فإن منسوبي المنظمات يتنافسـون مـع بعضهم في الحصول على الموارد والتخلص من السلع والخدمات. وفي حالة الاعتمادية التبادلية الرأسية تتفاعل المنظمات في مراحل مختلفة مـن إنتـاج السلع أو تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، في نظام رعاية الأحداث، تكـون الشرطة، والمحاكم، وخدمات التأهيل، والإصلاحيات، والبيوت الجزئية كلـها

في حالة ترتيب متتابع. كل منظمة تناور للحصول على القوة، لكن التنافس في هذه الحالة أقل عنه في الاعتمادية التبادلية الأفقية. التوافق التكافلي يحدث عندما تكمل المنظمات بعضها في إيصال الخدمة إلى العملاء على انفراد. وهنا يتم تنافس قليل، خصوصا عندما يكون هناك اتفاق على المجال مسبقا.

الكثافة: يحدد مستوى استثمار الموارد المطلوب من قبل المنظمة المعنية في العلاقات بين المنظمات كثافة العلاقة (ميريت ١٩٧١م، الدرتش١٩٧٩م). فبالنسبة لمنظمات الخدمات، كل ما كبر مستوى التحويل والخدمات المقدمة، والدعم الوظيفي، والتسهيلات، والموارد الأخرى. زادت أو كثرت كثافة العلاقات. ويدخل ضمن مناقشة الكثافة السؤال عن نسبة الموارد التي تستثمرها المنظمة في العلاقة فكلما كبرت النسبة، كانت العلاقة كثيفة.

ويؤكد كل من فان دي فين، وفيري (١٩٨٠م) على أهمية تدفق المعلومات في تحديد الكثافة. ومن وجهة نظرهم تعتبر المعلومات شيئا مهما في أي تفاعل ويجب أن تعالج منفردة عن بقية الموارد الأخرى. وقد وجد فان دي فين، والكر (١٩٨٤م) أن التحويلات النقدية وإحالات العملاء تقتضي أنماطا مختلفة من التعاون البيني. كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضا طبيعة الموارد ودورها في تحديد مستوى الكثافة. كلما زادت كثافة العلاقة، زادت أهميتها بالنسبة للمنظمات المعنية. وتتباين كثافة العلاقات التي تملكها أي منظمة، من طارئة إلى مستهلكة تماما. ولا تؤثر الكثافة الطارئة كثيرا، بينما تنطوي الكثافة المستهلكة على احتمال أكيد باستهلاك المنظمة إذا كانت

كل نشاطاتها تقتضي علاقات بين-تنظيمية وإذا كانت هذه العلاقات تستخدم كل مواردها.

في بعض الأحيان يتم الخلط أو الجمع بين الكثافة وتكرار التفاعلات. وهذا خلط سيئ، نظرا لأن التفاعلات المتكررة يمكن أن تكون طارئة، لكن التفاعل الشديد لايمكن أن يكون متكررا حقا. لهذا السبب، سوف نناقش موضوع التكرار في موقف آخر. وقد تختلف العلاقات الثنائية، الشبكات، والمجموعات التنظيمية في درجة كثافتها. فالتفاعلات تصبح شديدة في أوضاع الأزمات. فمثلا، أدى الفقدان المؤلم لإحدى الطالبات في الجامعة التي تعمل بها إلى تفاعل مكثف ومطول بين شرطة الجامعة وشرطة الولاية. وتظهر البحوث التي تجرى في أوقات النكبات (درابك، ورفاقه ١٩٨١م)، تفاعلات مشابهة شديدة. أما في حالات الأزمات، تكون العلاقات قليلة الشدة وتأثير الكثافة يشمل الشبكات والعلاقات بين عدد محدود من المنظمات.

<u>البرامج المشتركة</u>: يعرف كل من إيكن، وهيج (١٩٦٨م) وملفرد (١٩٨٠م) البرامج المشتركة على أنها نوع معين من تدفق الموارد. والتأكيد هنا ليس ببساطة على تدفق الموارد بمعنى الاعتمادية المتبادلة، لكن التركيز على الالتزام الجوهري بالموارد وتوزيعها. وقد وجد أيكن، وهيج (١٩٦٨م) أن البرامج المشتركة كانت لها أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الضمان والصحة التي درساها. لقد كانت تلك البرامج بارزة أكثر من تدفق العملاء، الموظفين أو التدفق المالي. ولم تكن البرامج المشتركة "أحداثا صغيرة" في حياة المنظمات. فبعض هذه البرامج كانت موجودة على مايزيد عن عشرين

عاما (ص ٩١٩) كما وجد أيكن، وهيج أيضا أن البرامج المشتركة تميل إلى تعزيز برامج مشتركة أخرى، حيث إن العلاقات البين-تنظيمية تنمو باتساع وعمق.

وتقتضي البرامج المشتركة استثمار موارد وعلاقات مكثفة، كما تشمل أيضا تصرفات هادفة بالنسبة لبعض المواضيع التي تتم مواجهتها بشكل مشترك، وقد تقتضي البرامج المشتركة نوعا معينا من برامج العميل أو المعالجة في قطاع الخدمات أو اكتشاف موضوع جديد في موضوع المواد، كما في حالة المشاريع المشتركة (بفر، ونواك ١٩٧٦م). والفرق المهم بين البرامج المشتركة والأشكال الأخرى من التفاعل هو أن الأفعال مقصودة وليست مجرد ردة فعل لضغوط البيئة.

أشكال التعامل:

العلاقات بين المنظمات هي عمليات بين منظمات وفي أوساط الشبكات والمجموعات. في التحليل التالي، سوف نبني على تعريف ميريت (١٩٧١م) ومناقشة الدرتش (١٩٧٩م) المحاور أو الأبعاد الرئيسية للعلاقات البينية. وسوف نذكر أولا كيف يمكن أن تبنى التفاعلات ثم ننتقل إلى عمليات التعامل نفسها.

ترسيم التفاعل: لقد سبق وأن ذكرنا أن المنظمات يمكن أن يكون لديها اتفاقات رسمية فيما بينها تحكم علاقاتها. وهناك جانب آخر من الرسمية يمكن أن يخدم لبناء التفاعلات. هذا الجانب هو وجود منظمة وسيطة تخدم التنسيق أو مراقبة التفاعلات بين المنظمات.

فقد حلل وارين (١٩٦٧م) تنظيمات قرار المجمع المحلي، ودرس موت (١٩٦٨م) هيئة تنسيقية، والتي تمثل كلا منهما (الدراستين) نوعا من الرسمية التي نعنيها هنا؟ فمجالس الكنائس، والغرف التجارية، ومجالس الضمان، والمنظمات الوسيطة المشابهة الأخرى تخدم لبناء العلاقات بين المنظمات. ويقترح كل من فان دي فين، وفيري (١٩٨٠م) أن قوة الهيئات الرسمية يمكن أن تكون أكثر أو أقل إلزاما، لذلك من المهم الأخذ في الاعتبار درجة رسمية التفاعل. ففي بعض الحالات يكون قرار المنظمة الوسيطية ملزما، بينما في حالات أخرى يكون مجرد استشاري. مثالا لهذا الاختلاف يمكن أن يوجد في تحليل كل من بفر، ولونق (١٩٧٧م) للمنظمات المتأثرة بالتمويل الموحد. فقد وجد الباحثان أن قوة التمويل الموحد كانت ترتبط عكسيا بقدرات المنظمات الأعضاء في الحصول على تمويل من مصادر بديلة. فتلك المنظمات التي كانت تعتمد كثيرا على التمويل الموحد كانت تفاعلاتها أكثر رسمية ومضبوطة أكثر من تلك التي كانت تعتمد بشكل أقل. كما وجد لبلبيسي وسلانسيك (١٩٨٢م) أن وجود منظمة وسيطة من النوع الذي ذكرناه يقود إلى استقرار العلاقات البينية.

تقنين التفاعل: يحدد ميريت (١٩٧١م) والدرتش (١٩٧٩م) جانبين من التقنين. أولا درجة تقنين الموارد المتبادلة. فلو اتفقت المنظمات على تبادل أنواع معينة من العملاء أو العاملين، فإن ذلك يعني وجود تقنين عال. ويحدث التقنين المنخفض عندما تكون الوحدات غير متجانسة. وينتج عن التقنين العالي روتين أكثر للتفاعلات، مع صرف وقت وجهد قليلين لتصنيف وترتيب الوحدات المتبادلة أو المحالة.

النوع الثاني من التقنين يشمل الإجراءات المتبعة في تسيير المعاملات ويكون معدل التقنين منخفضا عندما يتم معاملة كل حالة حسب حالتها، بينما يكون التقنين عاليا عندما تخضع كل الحالات لنفس الإجراءات. وفي حالة التقنين العالي، يكون هناك عادة نماذج وقوائم تتم تعبئتها بشكل روتيني عند إجراء أي معاملة ويقترح الدرتش (١٩٧٩م) أنه كلما كبرت المنظمات واتصفت بالتعقيد لجأت إلى تقنين معاملاتها بشكل أكثر من المنظمات الصغيرة ذات التعقيد المنخفض. وأقرب مثال على تباين التقنين هو احتساب الساعات الأكاديمية للطلاب المحولين من كليات متوسطة إلى جامعات. فعادة ما يكون لدى الجامعة الكبيرة إجراءات مقننة لتحديد الساعات المحولة. بينما تعامل الجامعات التجارية كل حالة بحالتها. والساعات نفسها هي أمثلة لتقنين الوحدات.

الأهمية: تختلف أهمية العلاقات البينية بالنسبة للمنظمات المتفاعلة. وقد ركز كل من هال، ورفاقه (١٩٧٧، ١٩٧٨م)، كلونقلان، وباولسون (١٩٧١م) وشميدت، وكوخان (١٩٧٧م) على هذا المحور. وقد وجد هال ورفاقه (١٩٧٨م) علاقة قوية بين أهمية التفاعل وتكرار التفاعلات وتشتمل فكرة الأهمية على عنصرين. أولا أهمية المنظمة الأخرى بالنسبة لعمل المنظمة الأصلية أو المعنية، بينما العنصر الثاني يتعلق بأهمية التفاعل ذاته. وفي كلتا الحالتين، تكون الأهمية مسهما كبيرا في تكوين العلاقات البينية. وقد تمت دراسة الأهمية على مستوى العلاقات الثنائية (بين منظمتين فقط) وليس على

مستوى المجموعة أو الشبكة، إلا أن النمط يبدو أنه هو في كـل الأحـوال. فعلى مستوى الشبكة، لو رأت كل منظمات المصحات العقلية في الشـبكة أن المنظمات الأخرى والتفاعلات ذاتها كانت مهمة، فإن التفاعلات ذاتها سـوف تحدث بتكرار وكثافة أكبر. ويذكر هال، ورفاقه (١٩٧٧م) إن من المحتمـل أن تؤدي التفاعلات المهمة إلى اتفاقات رسمية بين المنظمات المتفاعلة.

التكرار: كما ذكرنا سابقاً، تكرار التفاعل وكثافته ينظر إليـهما فـي بعـض الأحيان على أنهما كلمتان مترادفتان، وهذا غير صحيح، نظراً لأن التكـرار عنصر من عناصر التعاملات بين المنظمات، بينما الكثافـة عنصـر مـن عناصر تدفق الموارد بين المنظمات. وعلى الرغم من أن الأهمية والتكـرار يرتبطان بشكل كبير، إلا أنه ليس هناك علاقة ضروريـة بيـن العمليتيـن. فاجتماع الميزانية السنوي قد يكون أكثر أهمية مـن الاتصـالات الطارئـة أسبوعياً. وعموماً، فالعلاقات المهمة هي علاقات متكررة. وقد وجد هـال، ورفاقه (١٩٧٨م) إن التفاعلات المتكررة كانت على علاقة بمستويات عاليـة من التنسيق والصراع. وتوحي هذه النتيجة بأن التفاعلات المتكررة تميل إلى أنها تشتمل على عدد أكبر من المنظمات المعنية أكثر ممـا تشـتمل عليـه التفاعلات غير المتكررة. ويقترح كـل مـن مـيريت (١٩٧١م)، الدرتـش (١٩٧٩م)، فان دفين وفيري (١٩٨٠م) أن هناك علاقة قوية بيـن التكـرار والكثافة. وتؤدي التفاعلات المتكررة إلى توفر موارد إضافية لم تكن معروفة قبل التكرار. ويمكـن أن يكون للتفاعلات تكرار عالٍ أو منخفض حسب التبادلات التطوعية، والاتفاقات الرسمية، أو الإلزامية.

<u>التبادلية</u> : يقصد بالتبادلية هنا تماثل المعاملات بين المنظمات. فقد تنقل الموارد إلى كل الأطراف بشكل متساو أو بشكل غير متوازن. وقد درس كل من باتي، وإيفان، و روثرمبل (١٩٧١م) تدفق أعضاء هيئة التدريس بين كليات الدراسات العليا لإدارة الأعمال. وقد وجد الباحثون أن التنقل لم يكن تبادليا، حيث كانت الجامعات ذات المكانة المرموقة في إدارة الأعمال ترسل أعضاء تدريس كثيرن في شكل حملة شهادة دكتور جدد أكثر مما تستقبل هذه الجامعات من نفس الفئة. في هذه الحالة، أدى عدم التبادلية إلى زيادة قوة الجامعات المرسلة، نظرا لأن الجامعات الأقل قوة كانت معتمدة على الجامعات الأقوى. وعندما يكون هناك اعتماد مشترك، تحاول المنظمات الإبقاء على العلاقات التبادلية.

<u>القوة</u>: لقد استحوذت عملية القوة، من بين كل عمليات معاملات العلاقات بين المنظمات على أكثر الاهتمام. فقدرة تأثير منظمة أو أكثر على منظمة أو منظمات أخرى في موقف ما تتساوى مع قدرة تأثير وحدة أو عدد من الوحدات على وحدة أو وحدات أخرى داخل المنظمة نفسها- قدرة أحد أطراف العلاقة على جعل الطرف الآخر يعمل ما لا يمكن عمله لولا هذه القدرة (داهل ١٩٥٧م). وقد استخدم متغير القوة بطرق مختلفة، وسوف نحاول أن نستعرض المداخل المقترحة لدراسة واستخدامات متغير القوة.

يستند الاعتقاد السائد على الموارد، حيث ينظر إلى القوة على أنها امتلاك الموارد التي تمكن منظمة ما من استخدام هذه الموارد للحصول على طاعة

أو إذعان المنظمات الأخرى (بيورث ١٩٧٧م، الدرتش ١٩٧٩م). بناء على أبحاث إيمرسون (١٩٩٢م)، والذي يرى القوة على أنها تكمن في الاعتماد، يحاج المحللون بأن الأطراف في علاقة القوة مرتبطون ببعضهم عن طريق اعتماد أحد الأطراف على الآخر، أو ربما عن طريق الاعتماد المشترك. وتكمن القوة في الاعتماد غير المتساوي.

وباستخدام عمل بلاو (١٩٦٤م) كنقطة انطلاق، درس الدرتش (١٩٧٩م) الوسيلة التي يتعامل بها مديرو منظمات الخدمة الاجتماعية مع موضوع القوة الاعتمادية الناشئة عن الاعتماد. وقد اقتراح أربعة اختيارات. أولا ، يمكن أن تكون أي منظمة قاعدة مواردها وبذلك تقلل من الاعتماد على المنظمات الأخرى. ثانيا، يمكن أن تبحث المنظمة عن مصادر بديلة لسد احتياجاتها من الموارد، وبذلك تحد من اعتمادها. ثالثا، يمكن أن تستخدم المنظمة قوتها لإجبار المنظمة الأخرى على تسليم الموارد بدون أن تستجيب لمطالبها (مطالب المنظمة الأخرى). أخيرا، يمكن أن تنسحب المنظمة من الموقف عن طريق تغيير أهدافها أو تكنولوجيتها. وإذا لم تكن هذه الخيارات أو البدائل أو لم يتم اختيارها، فإن الاعتماد سيستمر، بحيث تبقى المنظمة في موقف أضعف من المنظمة التي تتفاعل معها.

وقد حدد هالبيرت (١٩٧٤م)، باستخدامه لتحليل مطور لأساسات القوة الذي كتبه كل من فرنش، ورافين (١٩٦٨م)، قواعد قوة الخبرة، والمرجعية، والمكافأة، والإجبار، والقانونية، والمجتمع المحلي للقوة بين المنظمات. فهو

يرى أن امتلاك هذه القواعد من القوة أو الموارد على أنـــها مصـــدر للقــوة التنظيمية في تفاعلات العلاقات البين-تنظيمية.

هذه المداخل لقوة العلاقات بين المنظمات التي ناقشناها أعلاه قد تم تطبيقـــها على العلاقات الثنائية بشكل رئيسي. وقد استبدل محللو الشبكات التنظيميـــة مفهوم "مركزية" بدلا من مفهوم القوة في بحوثـــهم (انظـــر، البـــا ١٩٨٢م) ويقصد بالمركزية مركز أي منظمة في شبكة المنظمات، حيث ينظر إلى تلك المنظمات التي تتوسط الشبكات على أنها تملك قوة أكثر (بوجـــي، و ويتـــن ١٩٨١م، قلاسكيوسز ١٩٧٩م). ويمكن تتبع تدفق المعلومات والموارد فـــي الشبكات. ففي الشبكة اللامركزية كليا، يكون هناك مشاركة متســـاوية لكـــل المنظمات، مع وجود تماثل أو تبادلية وبدون وجود فوارق في القوة. وكمـــا يذكر الدرتش (١٩٧٩م)، هذا وضع نادر، نظرا لأن الشبكات تتوحد عـــادة عن طريق إيجاد منظمة مركزية.

هناك جانب آخر أيضا من قوة العلاقات البين-تنظيمية. حيث هناك بعض المواقف للعلاقات بين المنظمات والتي تكون قضية التبادل ليست ذات أهميـة ومركز الشبكة محدد من قبل. وهذا وضع تتحدد فيه قوة العلاقات مسبقا لأي تفاعل. ففي شبكة المنظمات التي تتلقى منها كل المنظمـــات مواردهـــا مـــن مصدر رئيسي (مركزي)، مثل منظمة حكومية (كوزارة المالية مثلا)، تكـــون قوة العلاقات محددة مسبقا. وقد يحدث بعض المقايضة، لكن العلاقة مرتبـــة مسبقا. والمنظمات المعروفة بأنها دار مقاصة للمعلومات يكون لها دور قـــوة مشابه. وكما هي حال القوة داخل المنظمات يجب ألا نغفل التسلسل الـــهرمي

للقوة، على الرغم من تجاهله من قبل كثير من محللي العلاقات البين-تنظيمية.

التعاون: التعاون عملية تناضل فيها المنظمات لتحقيق أهدافها وبذلك تحتفظ باستقلاليتها، بينما توجه نشاطاتها إلى مواضيع أو مخرجات معروفة (ملفرد ١٩٨٠م، وارن، وروس، وبيرقندر ١٩٧٤م). ونحن نميز بين التعاون والتنسيق، نظراً لأن العملية الأخيرة (التنسيق) تقتضي النضال لتحقيق أهداف معروفة. أما التعاون فينظر إليه عادة على أنه نوع من التفاعل الطوعي (ماس ١٩٧٩م) ويمكن أن يتم في مواقف تبادل أو علاقات مبنية على اتفاقية تطوعية. ويذكر كلونقلان، وبولسون (١٩٧١م) أن التعاون قد يشمل تبادل الموظفين. ويرى أيكن وهيج (١٩٦٨م) التعاون في شكل منتجات وخدمات للعملاء. وتقتضي عملية التعاون استثمارا صغيرا جدا من جانب المنظمات المتفاعلة، لكنه يعني بكل تأكيد أن تحسب كل منظمة حساب المنظمات الأخرى.

الصراع: صراع العلاقات بين المنظمات عبارة عن عملية معارضة حيث تحاول كل منظمة أن تمنع أو تعارض نشاط المنظمة أو المنظمات الأخرى. وكما يذكر فالتنق (١٩٦٥م)، قد يحدث الصراع على المستوى الفردي والجمعي وداخل وبين الأنظمة الاجتماعية. وبالنسبة لنا هنا، يهمنا صراع العلاقات بين المنظمات، سواء بين أشخاص أو بين تجمع في الأساس. الصراع بين الأشخاص من السهل نسبيا فهمه. أما الصراع الجمعي فأكثر تعقيدا ويعود إلى مواقف تدخل فيها المنظمة ككل في الصراع مثال على ذلك

تحليل سبرنق (١٩٧٧م) لتفاعلات الجامعة مع الولاية حيث أدت المواجهات غير الناجحة في الماضي إلى صراعات في الحاضر.

وقد يأخذ الصراع أشكالاً متعددة في تفاعلات العلاقات بين المنظمات. فبعض الصراع يكون منظماً، كما في التنافس، كما تحدث صراعات غير منظمة. وكما في حالة عمليات العلاقات البين-تنظيمية، قد يحدث الصراع نتيجة اختلافات في القوة أو خلاف حول المجال (مولتار، و روجرز ١٩٧٩م). كما يمكن أن يحدث نتيجة اختلاف في الأيديولوجيات. ويوثق هالبرت (١٩٧٤م) الطريقة أو الأسلوب الذي تكون فيه بعض هيئات الشرطة في صراع مع منظمات خدمة أخرى بسبب اختلاف فلسفاتها.

والعوامل المرتبطة بالصراع ليست مفهومة بشكل جيد. وأحد أسباب عدم الفهم هذا هو الاعتقاد السائد بأن الصراع عملية يجب تفاديها. ويبدو أن هذا الاعتقاد مضلل، وقد اقترح كل من فيوتزكو (١٩٦٦م) وأسيل (١٩٦٩م) أن الصراع وحلوله قد يكون لهما فوائد على المدى الطويل تنعكس على العلاقات بين المنظمات. ويحاج زيتز (١٩٨٠م) بأن الصراع قد يكون موحداً وقد يكون غير موحد للنظام. وتسوية الصراعات السابقة يمهد لصراعات جديدة بأسلوب ديالكتيكي. وقد وجد هال، وكلارك، وفيورداتو (١٩٧٩م) أن الصراعات كانت لها علاقة بتكرار التفاعل وبالتفاعلات الناتجة عن اتفاقيات رسمية وإلزامية ولا يرون أن الاتفاقات أو الإلزاميات سبب للصراعات، بل يفسرون هذه العلاقة على أساس أن الاتفاقات والإلزامات توجد في مواقف مهمة للأطراف المعنية. كما وجدت هذه الدراسة أن الصراع كانت له علاقة

بفروق القوة. ومع ان الدراسة تذكر أن امتلاك الموارد يمكن أن يكون مصدرا للصراع، إلا أن الدراسة وجدت أن الصراع يوجد بين المنظمات التي لها قواعد موارد مختلفة جدا، مثل المستويات المختلفة للحكومة، وعندما تكون هيئات المدينة في صراع مع هيئات المحافظة.

تسوية الصراع: مثلما أن هناك عددا من سنين الحرب بين المنظمات، يمكننا القول إن معظم الصراعات تتم تسويتها. ويحدد فان دي فين، وفيري (١٩٨٠م)، مستندين على ما قام به وتوصل إليه بليك، وموتن (١٩٦٤م)، ولورنس، ولورش (١٩٦٧م)، وبورك (١٩٧٠م)، وفيلي، وهاوس، وكير (١٩٧٦م)، أربع وسائل لتسوية الصراع تحدث على مستوى العلاقات بين المنظمات. فيمكن تجاهل الموضوعات أو تفاديها، ويمكن تسهيل الموضوعات عن طريق التقليل من الفروق والتأكيد على الاهتمامات المشتركة، يمكن مواجهة الموضوعات بشكل واضح مع التعامل مع الفروق كما في حالة المقايضة الجمعية، أو ترفع القضايا إلى بعض من هم أعلى في هرم السلطة، أما في شكل بعض الأطراف في مستوى إداري أعلى أو أي طرف خارجي يمنح قوة للتحكم في الموقف الصراعي.

ويقترح الدرتش (١٩٧٩م) خيارين آخرين- تقليص أو توسعة الحدود التنظيمية. ويشمل التقليص إزاحة المنظمة من بعض جوانب مجالها وبذلك يسوى الخلاف أو الصراع، بينما يسمح التوسع باحتواء المنظمات المصارعة الأخرى، اقتراحات الدرتش لها صلة قوية بموقف التنافس. وعندما تخرج

المنظمة من السوق، فإنها تتقلص، وعندما تشترى منافسيها، فإنـــــها توســـع محيطها.

وقد وجد أن تسوية الصراع إسهام كبير في عملية التنسيق (هال، ورفاقه ١٩٧٨م). ويجب أن نذكر أن الصراع كان يستند في هـــذه الدراســـة علـــى تكرار التفاعل وأهمية التفاعلات. وتؤدي هذه العوامل إلى الصراع، وتســوية الصراع، والتنسيق. والحقيقة أن العلاقات البين–تنظيمية معقدة.

التنســيق: للتنسيق دور عجيب في تحليل العلاقات بيـــن المنظمـــات. وقـــد استخدمت كثير من الدراسات تقريبا التنسيق كمتغير تابع ظـــاهر أو كـــامن، على افتراض أن التنسيق كان مفيدا بعض الشيء للمنظمـــات ذات العلاقـــة، حيث يمكن أن يخفض التكاليف، وكان جيدا لذاته. إلا أن ذلـــك الافـــتراض مشكوك في صحته في الوقت الراهن.

ويعني التنسيق نوع من صناعة القرار المدبرة أو فعـــل يشـــترك فيـــه منظمتان أو أكثر مع وجود نوع من التأقلم المقصود مع كل من المنظمـــات المشاركة (وارين و روز و بيرقندر ١٩٧٤م). العامل المهم هنا هو فكرة أن التعاملات مقصودة وتشمل هدفا جمعيا. هذه نقطة مهمة لتمييز التنسيق عـــن التعاون. ويضع أيكن، ورفاقه (١٩٧٥م) التعاون تحت التنسيق، لكنني أفضل أن أبقي العمليات مفصولة تحليليا.

وحدد كل من قانز، وهورتون (١٩٧٥م) نوعين من التنسيق في منظمات الخدمة الاجتماعية، تنسيق إداري ويشمل أمورا مالية ونشاطات الموظفيـــن،

والتخطيط والبرمجة وتمثل الميزانية المشتركة والتخطيط المشترك النشاطات الإدارية المنسقة. تنسيق نشاطات الخدمات مباشرة يشمل أشياء مثل: مؤتمرات الحالة أو منسق الحالة. عملية معاملة التنسيق معقدة حيث إن الأمور الإدارية يمكن أن تكون منسقة جيدا، إلا أن تنسيق الخدمات قد يكون في الحضيض.

في نظر بيرد (١٩٧٩م)، التنسيق عملية وليس منتجا أو مخرجا للعلاقات بين المنظمات. ويمكن أن يكون أو لايكون مطلوبا. مرجعا تعليقاته إلى تحليل وارين ورفاقه (١٩٧٤م) لحركات الإصلاح الحضرية، ويذكر بيرد (١٩٧٩م) التعليقات التالية فيما يتعلق بالتنسيق:

ماذا عن عدم وجود التنسيق؟ المطلوب شيء قليل، كان هناك اتفاق عام على من يعمل ماذا، تقسيم العمل أو القطاعات، وآليات التنسيق الرسمية لم تزد كفاءة الأجهزة. وكما يذكر الآخرون، للتنسيق تكاليف ترتبط به، تماما كما أن له منافع، وقد يكون هناك مكاسب جوهرية غزيرة. نشاطات غير منسقة وتكاليف جوهرية مع وجود التنسيق قد تلغي التسهيلات الاحتياطية. (ص ٢٣٥).

كما وجدت دراسة وارن ورفاقه أن الهيئات الجديدة المصممة لتعزيز التنسيق والإبداع تحقق القليل، لذلك نحن نرى أن التنسيق واحد من معاملات العلاقات البين- تنظيمية.

أنواع معاملات العلاقات بين المنظمات التي ناقشناها أتت بشكل كبير من بحوث على منظمات الخدمة الإنسانية. وقبل أن نناقش مخرجات العلاقة

البين-تنظيمية، سوف نحاول التركيز الآن إلى مناقشة العلاقات البينية في القطاع الخاص.

العلاقات بين المنظمات في القطاع الخاص:

للبحوث حول العلاقات البين-تنظيمية في القطاع الخاص تاريخ غير واضح. فالشركات في حالة تنافس، والتنافس شكل من أشكال العلاقات البين-تنظيمية. ومن الغريب حقا أن النظرية التنظيمية التزمت الصمت حيال التنافس ماعدا (خاندوالا ١٩٨١م). إن الإطار العملي الذي سبق تقديمه للتعامل مع منظمات الخدمة الاجتماعية يبدو عمليا بالنسبة للقطاع الخاص خصوصا مع التركيز على تدفق الموارد. فيما عدا البحوث التي تمت حول المشاريع المشتركة، اتجهت النظرية التنظيمية إلى تجاهل العلاقات بين المنظمات والقطاع الخاص. والاستثناء الرئيسي هنا هو في موضوع مجالس المديرين المتشابكة.

تشابك المديرين:

المجالس المتشابكة للمديرين هي أوضاع يكون فيها أعضاء مجلس الإدارة (أو مجلس أمناء) لإحدى المنظمات يعمل في مجالس منظمات أخرى (أي يكون العضو عضوا في مجلس إدارة أكثر من منظمة) وقد كان تشابك مجالس المديرين موضوع تعليق وبحث لوقت طويل. ويذكر بننجز (١٩٨٠ب) أن عضو محكمة العدل الأمريكية العليا لويس برانديز سبق وأن حذر في عام (١٩١٣م) من أن مثل تلك التشابكات تنطوي على كثير من الآفات، مثل كبت أو منع التنافس. ويمضي بننجز ليقول إن التحليل المعاصر

للتشابك يمر بسلسلة من التحليلات لتشابك المجالس بدءا من تحليلها كوسائل يحتفظ عن طريقها النخبة بالسيطرة الاجتماعية إلى تحليل متزن للطريقة التي تحاول بها المنظمات السيطرة على اللايقينيات عن طريق تلك التشابكات.

أبسط أنواع تشابك المديرين هو الوضع الذي يكون فيه عضو مجلس إدارة إحدى المنظمات أو أحد إدارييها عضوا بمجلس إدارة منظمة أخرى. شكل آخر من التشابك مثل أن يكون أعضاء من منظمتين في مجلس إدارة منظمة ثالثة (بيورث، وكريستمان، وكليبورن ١٩٨٠م). الشكل(١٢-٧) يوضح ذلك.

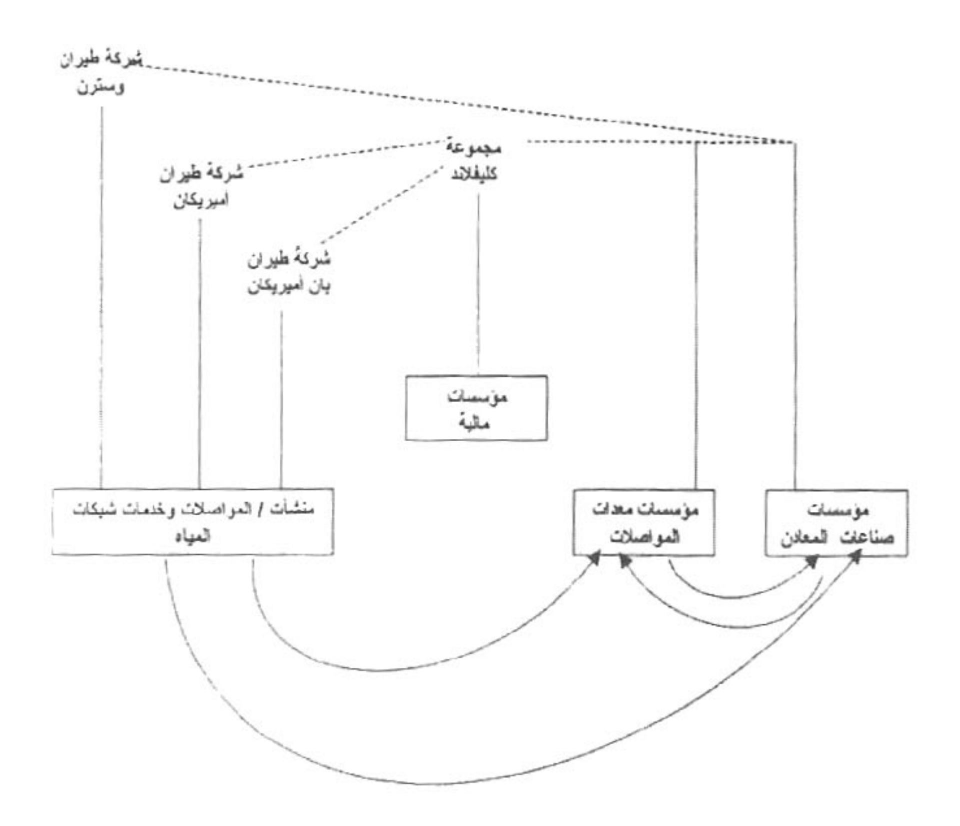
ظواهر عديدة للتشابكات يوضحها الشكل(١٢-٧). فشركة إطارات فايرستون، وشركة المطاط تمتلكان ثمان منشآت في الصناعات الموضحة في الشكل. وحسب كلام بيورت (١٩٨٠م) هذه المنشآت لم تنتق عشوائيا. إنها مستقاة إلى حد كبير من صناعات متوافقة. فالقسم الأكبر من الواردات لصناعة النسيج على سبيل المثال، تشتري من صناعة الكيماويات، لذلك فمن صالح منشأة فايرستون للنسيج أن يكون لها تعامل مع منشأة فايرستون الكيميائية ولا أن تجبر على التعامل مع السوق المفتوحة. وبالمثل، الجزء الأكبر من واردات صناعة المطاط تشتري من الصناعة الكيميائية. لذلك تستفيد منشأة مطاط فايرستون من ارتباطها الداخلي مع منشأة فايرستون في صناعة الكيماويات (ص ٥٦٤).

لاتستطيع المنظمات شراء كل المنظمات التي في بيئتها بسبب محدودية مواردها والقيود التي تمليها الحكومة على قضايا الإندماج بين المنظمات. وتشابك مجالس الإدارة طريقة غير مباشرة عن طريقها يمكن ربط المنظمات

مع بعضها البعض. ففي الشكل (١٢-٧) نلاحظ وجود ترابط بين شركة فايرستون والخطوط الغربية (شركة طيران أمريكية) عن طريق وجود أعضاء من مجلس إدارة فايرستون يخدمون كأعضاء في مجلس إدارة شركة الخطوط الغربية والعكس بالعكس. أما التشابك غير المباشر فهو مع كليفلاند للتأمين (منظمة بنكية). والخطوط الغربية بالمناسبة هي مثال تقليدي لموت المنظمة أو المنظمة الميتة. فقد اشترتها شركة طيران دلتا، وانطمست جميع معالمها بحيث لم يعد لها أي وجو. ولم يتبق سوى بعض مساراتها.

في عالم تشابك المديرين، تهيمن المؤسسات المالية عن طريق استقلالها للتشابك. فالبنوك التجارية، وبنوك الاستثمار، وشركات التأمين هي أكثر المنظمات التي يخدم أعضاء من مجلس إدارتها في مجلس منظمات أخرى (بننجز ١٩٨٠ب). ويشير كل من ماريولس، وجونز (١٩٨٢م) إلى أن هذه العلاقات مستقرة إلى حد بعيد مع مرور الوقت. ويذهب كل من مينتز وشوارتز (١٩٨١م) إلى أبعد من ذلك ليخلصان إلى أن نظام الشراكة هو في قبضة البنوك التجارية والمؤسسات المالية في مدينة نيويورك، إلا أن هذا التعميم ليس على إطلاقه فأبحاث روي (١٩٨٣م، انظر ميزروتشي ويانتق، ١٩٨١م) يوضحان أن منظمات السكك الحديدية ومنظمات التلغراف وصناعات الفحم، كانت تتسم بما تتسم به المؤسسات المالية حاليا من التشابك خلال الفترة من(١٨٨٦ - ١٩١٥م) في الولايات المتحدة الأمريكية، فالسكك الحديد كانت لها قوة كبيرة في مرحلة تحول الأمة إلى أمة صناعية واتجاهها نحو الغرب.

شكل (١٢-٧) يمثل ثلاثة أنواع من علاقات المجالس الإدارية تشمل منشأتين من منشآت إطارات سيارات ومطاط فايرستون عام ١٩٦٧م



ملاحظة: الأسهم تشير إلى معوقات السوق، والخطوط المتصلة تشير إلى الملكية، والخطوط المتقطعة تشير إلى التداخل.

ويذكر بيورث، وكرستمان، وكليبرن (١٩٨٠م) بيورث (١٩٨٠، ١٩٨٧م) وبننجز (١٩٨٠م) أن التشابك هو وسيلة تحاول عن طريقها المنظمات التحكم في اللايقينية في بيئتها. ويوفر التشابك الوصول إلى الموارد ويمكن أن يؤثر على القرارات. ويذكر الدرتش (١٩٧٩م) أن هناك حالة يحدث التشابك لأن إحدى المنظمات تطلب أن يكون لها تمثيل في مجلس إدارة منظمة أخرى، وبهذا ينخفض أو تقل استقلالية هذه الأخرى.

إن من الضروري أن نذكر أن التشابك شيء هادف، والهدفية واضحة لكلا الطرفين. ويشير كل من ميزروتشي وستيرنز (١٩٨٨م) إلى أن المنظمات التي تمر بمشاكل مالية مثل انخفاض معدلات الأرباح أو انخفاض قدرتها على الوفاء بديونها تطلب أن يكون ضمن أعضاء مجلس إدارتها مديرين من المنظمات المالية. في نفس الوقت، تخلخل الشركات المالية هيكل صناعة القرار في الشركات التي لديها مشاكل ديون. وتحدث مثل هذه التشابكات في ظروف يكون هناك أمل منظور أو منتظر. فالمنظمات المالية لن تشترك مع منظمات خاسرة أو لا أمل فيها أن تستعيد مكانتها، وقد وجد أيضا كل من ستيرنز وميزروتشي (١٩٨٦م)، ريتشاردسون (١٩٨٧م)، وبانر ورفاقه (١٩٨٦م) أن التشابكات يعاد تكوينها إذا حصل وأن تفككت. ويحدث الانفصام أو التفكك في التشابكات في حالة موت مدير أو تقاعده. وترتبط إعادة التكوين (تكوين الشبكات) بالاعتماد على استمرارية توفر الموارد.

ولفهم نتائج تشابك مجالس الإدارات، سوف نلخص نتائج دراسة بننجز (١٩٨٠ب، ص، ص ١٨٨-١٩١، انظر أيضا، بيورث ١٩٨٠م). فمن

ضمن أكبر من(٧٩٧) شركة تجارية أمريكية لم يكن هناك سوى (٦٢) شركة ليس لها تشابك. وتمثل الشركات المالية أكبر المنظمات تشابكا. وتكثر التشابكات في الصناعات ذات التجمعات الكبيرة حيث يوجد الاستغلال بكثرة بين تلك المنظمات. وتتجنب الشركات المالية التشابك مع شركات محتمل إفلاسها، وتبحث بدلا من ذلك عن تشابك مع الشركات المحتمل نجاحها. وقد وجد أن الشركات ذات التشابك القوي كانت ذات فعالية اقتصادية كبيرة. وكانت هذه هي الحال مع الشركات التي تعتمد على التمويل المتوازن وذات الرأسمال الكثير. العلاقات بين التشابكات والفاعلية الاقتصادية كانت أقوى بالنسبة للمنظمات الفاعلة. ولا ترغب الشركات المالية أن تدخل في عمليات ترى أن أداءها غير جيد. ويرى بننجز هذه الأنماط من التشابكات على أنها محاولات مستمرة من قبل الشركات المالية لتعزيز موقفها مع الشركات القادرة على الوفاء ويعتمد عليها في طلب القروض، والضمانات، والأشكال الأخرى من الاستدانة. إنه تكتيك تحصل عن طريقه الشركات المالية على عملاء جيدين وتحصل بواسطته الشركات القادرة على الوفاء على الموارد المالية. ويرى بيورث (١٩٨٣م) مثل هذه التشابكات على أنها أداة للتحكم في المنافسة للسيطرة على اللايقينية في أرباح الشركات.

نتائج دراسة بننجز ثورية، لكنها تفق مع ما نفهمه عن الوسائل التي بواسطتها تستطيع المنظمات للحصول على موارد وتعزز موقفها في البيئة. كما يجب التأكيد على أن المنظمات في القطاع العام تقوم بنفس الأنواع من الممارسات من خلال مجالس الأمناء، مجلس المستشارين وما شابه ذلك. وقد

بيّن زالد (١٩٧٠م) أهمية المجالس بالنسبة لمنظمة YMCA . ويتضح من تحليل مجلس أي كلية أو جامعة وجود ارتباطات متشابهة مع جوانب مهمة من بيئات المنظمات كما قد بيّن بروفان، وبيير، وكريون بوتش (١٩٨٠م) أهمية تشابك المجالس في عمل منظمة الطريق الموحد.

وهناك دلائل مناقضة نوعاً ما لموقف بننجز وبيورت يمكن ملاحظتها في بحث تم في منطقة سانت بول بولاية مينسوتا (قلاسكيوسز ورفاقه، ١٩٨٥م). فبعكس ما توصل إليه بيورت لم يجد هؤلاء الباحثون أنماطاً من التشابك ثابتة في أوساط الشركات التي تحد من نشاط بعضها البعض عبر الصناعات الأخرى. فلا المبيعات المحلية ولا أسواق العمالة أثرت على التشابك، ولم يقل قلاسكيوسز ورفاقه أن تفسير بيورت كان خاطئاً، بل قالوا إنه قد لا يكون عملياً في وضع سوق محلية مختلفة.

ووجد قلاسكيوسز ورفاقه أن المكانة الاجتماعية داخل المجتمع المحلي كانت مهمة بالنسبة للتشابك. فالأشخاص المميزين اجتماعياً والذين كان لهم ارتباط مع الشركات الضخمة كانوا يمثلون بشكل كبير في مجالس الإدارة. وتميل الشركات لترتبط أو تشتبك مع أولئك الذين لهم مكانة اجتماعية متكافئة. تبعاً لهذه، أسهمت كل من ما يسميه قالاسكيوسز ورفاقه "ضربة ورحمة" في التشابكات المكثفة. فالضربات الاقتصادية والرحمة الاجتماعية جعلت الشركات والناس يلجأون إلى بعضهم البعض. وينبه الباحثون إلى أنه قد يكون هناك تأثير للمجتمع الذي أجريت فيه الدراسة على نتائجهما بحيث لو أعيدت الدراسة في مجتمع مختلف فلربما تختلف النتائج.

ويعتقد هيج (١٩٨٠م، ص ٩٥) إن القوة الحقيقية لمجلس الإدارة محدودة إلى حد بعيد حيث إن قوتهم هي إما للمصادقة على أو عدم الموافقة على ما يعرضه رئيس الشركة ومساعدوه على المجلس. وغالبا، يمتلك رئيس الشركة ومساعدوه أو إدارته معرفة أكبر من أعضاء المجلس ولذلك فهو يسيطر على الموقف. في الوقت نفسه، يستطيع مجلس الإدارة أن يزيح المديرين أو رؤساء الشركات (جيمس، وسوريف١٩٨٠م، يابوبير ١٩٨٠م). فقوة المجلس متغير يمكن معرفته عن طريق الاختبار التجريبي.

لتشابك المجالس أساس آخر مستقل غيرالرشد التنظيمي. فقد ركز علماء الاجتماع السياسي على عامل الطبقة الاجتماعية وعلاقته بالتشابك. وبناء على حقائق كندية، يخلص أورنستين (١٩٨٤م) إلى أن عوامل ضرورات الشراكة وتعاون الطبقة، عوامل تؤثر في وجود التشابك. كيربو وديلا إيفا (١٩٨٣م)، باستخدامهما لبيانات من مجلس الشيوخ (الأمريكي) وجدا أن هناك "تداخلا مشتركا معقدا" لمعظم الاتحادات أو الشركات المتحدة. مع وجود البنوك في مركز المنسق الرئيسي لكنه كان أقل من مكان السيطرة أو التحكم. كما وجدا أيضا مؤثرات لوجود مجموعة "طبقات شراكة" داخلية نشأ عنها علاقات إنسانية.

حجة الطبقة الاجتماعية لها دلائل مقنعة على المستوى المحلي (قلاسكيوسز، ورفاقه١٩٨٥م، بالمر، ورفاقه١٩٨٩م). وعلى المستوى الإقليمي (مينتز، وشوارتز ١٩٨١م، يوسيم ١٩٧٩، ١٩٨٢، ١٩٨٤م، دومهوف، وداي ١٩٨٧م). كما حلل كلاوسون و ينوستادتل (١٨٨٩م) انتخابات

مجلس النواب لعام (١٩٨٠م). وقد وجد الباحثان أن إسهامات اتحاد لجان التحرك السياسي (PACs) في تلك الانتخابات كانت تستند على تحفظ أيديولوجي. وقد خلص الباحثان إلى أن التشابكات تستند إلى التحركات الراشدة لمنسوبي الطبقة الاجتماعية. وعلى الرغم من صعوبة فهم كيف يمكن للطبقات أن تكون أكثر رشدا في تحركاتها وقراراتها من المنظمات، إلا أن حجة الطبقة الاجتماعية تبدو مقنعة.

وتكون حجة الطبقة الاجتماعية مقنعة بشكل خاص إذا استخدمت مع المنظور التنظيمي حول التشابكات. ويقدم ميزروتشي (١٩٨٩م) ذلك المنظور. لقد درس ميزروتشي حوالي (١٥٦٩) علاقة ثنائية في (٥٧) شركة صناعية ضخمة. وقد وجد أن العضوية في نفس الصناعة الأساسية أو الصناعة المثيلة، والقرب المكاني للمراكز الرئيسية للشركات (وليس مواقع المعامل)، وضوابط السوق، والعلاقات المعروفة مع المؤسسات المالية (عن طريق امتلاك الأسهم أو علاقات المديرين) كان لها علاقة بتشابه السلوك السياسي. ويحاج بأن الاعتماد من أجل الموارد وتفسيرات الطبقة الاجتماعية كانت عملية.

تشابك المديرين ما هي إلا وسائل لتدفق الموارد المهمة ونشوء العلاقات بين المنظمات. فقد تعطي أي منظمة تفوقا تنافسيا نظرا لامتلاكها للتمويل، أو المعلومات، والموارد الأخرى.

مخرجات العلاقات بين المنظمات:

كما هو متوقع، مخرجات العلاقات البين- تنظيمية معقدة ومن الصعب قياسها. فعلى المستوى الخدمات الإنسانية، اهتمت معظم البحوث بتحسين تقديم الخدمة، والتي هي في حد ذاتها من الصعب تصورها وقياسها. ففي دراسة لتوفير الرعاية الصحية وبالتركيز على مستشفيين، وجد ميلنر أن توفير الخدمة كان منسقا تنسيقا جيدا من خلال نظام معقد من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية. فقد وجد ميلنر أن أحد المستشفيات يقدم رعاية عالية الجودة لمرضى أغنياء، بينما يقدم مستشفى آخر الرعاية قليلة الجودة للفقراء. وقد ساعدت الترتيبات البين-تنظيمية على وجود مثل هذا التمييز.

والعلاقات بين المنظمات فاعلة، من ناحية، وغير فاعلة من ناحية أخرى. موضوع المخرجات سهل ومعقد في آن واحد. سهولتها في أنها تكمن في عيون وأدمغة معتنقيها. وقد أوجد كل من فان دي فين وفيري(١٩٨٠م، ص ٣٥٧) مجموعة بسيطة من الأسئلة لتحديد ما إذا كانت المنظمات الأخرى قد نفذت التزاماتها، وهل كانت العلاقات مثمرة، وهل الجهد والوقت المبذولان في العلاقات جدير بالاهتمام لتقييم درجة الرضا عن العلاقات المنظورة.

أما تعقيد موضوع مخرجات العلاقات بين المنظمات فهو لأن هناك عددا من العيون والأدمغة التي تقوم بهذا التقييم. وهذه مشكلة مماثلة لموضوع الفعالية التنظيمية، التي سوف نناقشها في الفصل التالي. ففاعلية التفاعلات البين-تنظيمية يمكن أن تقيم من وجهة نظر المشاركين داخل كل منظمة، أو المنظمة ككل، أو العملاء الذين تمت خدمتها أو الذين لم تتم خدمتهم، أو

المجتمع المحلي الذي يحدث فيه التفاعل، أو صناع القرارات الإدارية أو التشريعية الذين يملكون حق الأمر على منظمتين معنيتين، أو مجموعات من المنظمات، أو شبكات من المنظمات. إذاً فموضوع المخرجات هو خيار لقوة سياسية، أو اعتمادية من أجل الموارد، أو خيار أخلاقي. والمخرجات الإيجابية بالنسبة لإحدى المنظمات يمكن أن تكون سلبية لمنظمة أخرى، فقد يستفيد العملاء بينما تعاني المنظمات، وقد تكون العلاقات مفيدة أو فاعلة في خفض التكاليف لكنها مضرة للمنظمات والعملاء. لذا فإن أي تحليل للعلاقات البين-تنظيمية يجب أن يأخذ في اعتباره تلك الأمور.

الخلاصة والاستنتاجات

في هذا الفصل حاولنا أن نقدم نظرة عاملة عن موضوع العلاقات بين المنظمات، وقد حددنا أشكال العلاقات البينية المتنوعة، مثل الثنائية، والمجموعات، والشبكات. كما ألزمنا أنفسنا أيضا بموضوع مستوى التحليل وذكرنا صعوبة ترتيب العلاقات بين المستويات التنظيمية، والبيئية، والعلاقات بين المنظمات. ثم بعد ذلك قدمنا إطارا عمليا لتحليل العلاقات بين المنظمات مبتدئين بالاعتبارات البيئية العامة، ثم انتقلنا إلى عوامل موقفية محددة، وأساسات التفاعل، وتدفق الموارد، وأشكال التعاملات، وأخيرا المخرجات. هل كان هذا الإطار العملي عمليا أم لا ؟ ذلك يتضح بعد استخدامه في تحليل العلاقات بين المنظمات ومدى قدرته على التوضيح.

معظم البحوث التي استندنا عليها في تحليلنا هذا تمت في منظمات خدمة اجتماعية، باستثناء المواد التي أوردناها عند مناقشتنا للتشابك الإداري أو تشابك المديرين. ونحتاج بكل تأكيد قاعدة بيانات موسعة على نطاق واسع من المنظمات. وقد اشتمل التحليل على وجود علاقة ضعيفة بالنسبة للمنظمات المعنية في التفاعلات. وليس هناك الكثير المعروف عن هذا الارتباط. ومن بين الذين ناقشوا هذه القضية أيكن وهيج (١٩٨٠م) وكانت قاعدة بياناتهم محدودة للغاية، على الرغم من أن هيج حاول أن يستقرئ من قاعدة البيانات هذه بعض الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المنظمات. وهناك معلومات محددة حول ضباط الاتصال، لكن هذا الدور قد يكون هامشيا في

الواقع، حيث وجد أهمية كبيرة للأفراد الذين يخدمون في المجالس المتشابكة أو أولئك الذين يفسرون ويقررون على ضوء المعلومات التي يجلبها ضباط الاتصال. وهناك مواضيع أخلاقية وسياسية مهمة فيما يتعلق بقوة تشابك مجالس الإدارة.

إذا فموضوع العلاقات بين المنظمات من بين المواضيع الواعدة بالنسبة لإجراء البحوث. وهناك اعتقاد عام بأن العلاقات مهمة، على الرغم من أن هذا الاعتقاد لم يتضح تجريبيا نظرا لأن العلاقات لم تخضع إلى بحوث تجريبية حتى الآن. كما أن هناك اعتقاد أيضا بأن العلاقات بين المنظمات تسهم في الفاعلية التنظيمية، وهذا هو موضوع الفصل التالي.

الجزء الخامس

الفاعلية التنظيمية والنظرية التنظيمية

الفصل الثالث عشر : الفاعلية التنظيمية

الفصل الرابع عشر : النظرية التنظيمية

الفصل الثالث عشر
الفاعلية التنظيمية

- توطئة باتجاه الفاعلية
- نماذج للفاعلية التنظيمية
- الأهداف والفاعلية
- النموذج المتناقض
- الخلاصة والاستنتاجات

في هذا الفصل سنتعامل مع موضوع هو أساس التحليل كله، فنحن ندرس المنظمات أساساً لسببين. أولاً لفهم لماذا وكيف تكون المنظمات فاعلة أو غير فاعلة. فقد نرغب في جعلها أكثر أو أقل فاعلية من منظور اقتصادي، أوسياسي، أو أخلاقي. ومن المعروف جيداً أن الأطراف المختلفة التي تربطهم علاقة بإحدى المنظمات تكون لهم وجهات نظر متباينة ومتضاربة حول فاعلية تلك المنظمة. ونحن لسنا محايدين فيما يتعلق بالمنظمات التي نتعامل معها كعاملين، وعملاء، وزبائن أو عامة. ولا أريد أن أكون منحازا لصالح أي منظمة سواء كانت من القطاع الخاص أو العام. كما أنني أرغب أيضاً أن تكون المنظمة التي أشارك فيها تعمل بشكل جيد. العمل بشكل جيد جداً أن تكون فاعلة. ويختلف منظوري حول الفاعلية تبعاً لمركزي في المنظمة فأنا أنظر للفاعلية بشكل مختلف، وأنا عضو هيئة تدريس عما كنت نائب رئيس الجامعة التي أعمل بها. ولدي وجهات نظر مختلفة حول المنظمات التي أنا جزء منها. فأنا أرغب ألا توجد هناك جريمة منظمة لكنني أرغب فى أن أرى مدارسنا الحكومية مزدهرة.

إذاً هناك ذلك السبب التطبيقي والشخصي لدراسة المنظمات. والسبب الثاني لدراسة المنظمات يكون أكثر تجريداً أو تجريدياً بشكل كبير. فالمثالية التي يتطلع إليها علماء التنظيم هى إيجاد نظرية تنظيمية. وفي الفصل القادم سوف نناقش محاولات عديدة لتطوير نظريات تنظيمية شاملة.

في هذا الفصل تكتمل حلقة تحليلنا الأساسي. فنحن بدأنا هذا الكتاب بمناقشة بعض مخرجات المنظمات، بعد ذلك فحصنا الخصائص الهيكلية،

والعمليات داخل المنظمات، ثم البيئات التنظيمية. وتصميم مخرجات الترتيبات الهيكلية، والعمليات مثل: صناعة القرار والقيادة، والتعامل مع البيئة لتسهم في الفاعلية التنظيمية. للأسف، الفاعلية التنظيمية، مثل: المنظمات، معقدة جدا.

لقد كانت هناك محاولات متعددة وممتازة في جملتها للجمع بين الأدبيات حول الفاعلية التنظيمية (كاميرون، ووتين ١٩٨٣م، زاميوتو ١٩٨٢م). وكانت هناك نماذج عديدة متنافسة للفاعلية في الأدبيات والتي استخدمت كأساسات لهذه التحليلات. في هذا الفصل، سوف نحلل تلك النماذج مبينين ميزاتها وعيوبها. ويلاحظ على تلك النماذج كما يلاحظ على المناقشات الدائرة حولها عدم وجود اتفاق على تعريف محدد لمفهوم الفاعلية التنظيمية. آخذين هذا في البال، وسوف يتم تطوير نموذج تناقضي للفاعلية، والذي صمم ليشمل التأملات التي عددتها النماذج السابقة.

لقد كانت الفاعلية التنظيمية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للمحامين والعلماء المهتمين بالتحليل التنظيمي. ويقترح بنسون (١٩٧٧م) أن هذا يعكس التوجه الإداري-الفني للناس الذين يدرسون المنظمات. فهم يتمنون أن يجدوا طرقا لتكييف المنظمات لتتغير الفاعلية. ويذكر بنسون أنه على الرغم من أن كثيرا من الدراسات تتعامل مع الفاعلية بطريقة مباشرة وواضحة، فإن تلك الدراسات التي لا تركز على الفاعلية تميل إلى التعامل معها ضمنياً، كخلفية توجيهية.

ليس أي واحد يهتم بالفاعلية التنظيمية بهذه الطريقة، فهناك قضايا اجتماعية عديدة تكون أساساً محاولات لمنع الفاعلية التنظيمية. فمعارضو

توليد الطاقة الذرية والإجهاض هم في الأساس ضد الفاعلية لتلك المنظمات التي توفر الكهرباء والإجهاض. ومن العجيب أن نجاح جهود المعارضين تعتمد على فاعلية منظمات المعارضة.

التحليل الحالي هو محاولة لتحليل مفهوم الفاعلية التنظيمية ولإيضاح واختبار أو فحص التناقضات الكامنة في المفهوم وتطبيقاته. والهدف هو تقديم أساس ذى معنى للبحث، والنظرية، والممارسة. والمأمول أن يكون التحليل أكثر من مجرد تحليل إداري-فني وأن يكون مفيدا للأفراد المهتمين بتبديل المسارات التي تأخذها المنظمات.

قبل أن نبدأ التحليل، سوف أصف منظمة كانت عالية الفاعلية، لكنها الآن قليلة الفاعلية. والعوامل التي أسرعت في فاعليتها كانت عوامل ثقافية. وكذلك العوامل التي سرعت بانزلاقها. هذا الوصف مقتبس من الطبعة الرابعة من هذا الكتاب.

المنظمة التي سيتم وصفها هي معرض سيارات صغير. إنه يبيع ويصلح سيارات ساب، سيارات سويدية لها تصميم ومظهر جذاب وهي غالية نوعا ما. بكل المؤثرات الشائعة وبكل نماذج الفاعلية التي هي الآن موضة، إنها منظمة فاعلة. فهي تحقق أرباحاً، وتقدم للزبائن خدمة جيدة وبأسعار، في بعض الأحيان تكون منخفضة بشكل كبير. معنويات العاملين مرتفعة جدا ويعملون بجد. الزبائن مبسوطون، حيث يتعاملون في معظم الأحيان مع صاحب المعرض مباشرة ويدعونه باسمه الأول (بدون تكلف كناية عن الميانة). السيارات أداؤها ممتاز ومواصفاتها مطابقة لمواصفات السلامة وحماية البيئة التي تفترضها الحكومة.

ما سر النجاح هنا؟ يبدو في الحقيقة أن هناك أسراراً عدة. ففي العام الأول، كانت المنظمة صغيرة نوعاً ما، حيث لا يتعدى عدد العاملين عشرين عاملاً في أقسام المبيعات، والخدمة، والأعمال الكتابية. رئيس قسم الصيانة هو أيضاً المالك والبائع الرئيس. يبدو أنه ليس هناك خلافات حول الأهداف المناسبة للمنظمة. فالموارد تصل إلى المنظمة بدون صعوبة، نظراً لأن الناس إما يحبون (ساب) أو لا، مما يقلل من حدة المنافسة، خصوصاً أنه ليس هنالك عدد كبير من المعارضين في المنطقة المحيطة. الأفراد والجماعات المتنوعة المرتبطة بالمعرض كعاملين أو زبائن يبدو أن لديهم رغبات ومصالح متطابقة وليس هناك شجارات حول زيادة السعر أو حول عمل من غير حاجة له. ليس هناك ضغوط خارجية على المنظمة لتغيير سياساتها. ومع أنني لا أملك الدليل، فيبدو أن المنظمات الأخرى التي يتعامل معها المعرض تحكم عليه بأنه فاعل، باستثناء المنظمات النامية- أو التي همها حجم المنتج، والتي سوف تنظر إلى عمل المعرض على أنه ليس مقامراً بشكل كاف.

هذا المثال يحوي عناصر كثيرة سوف نناقشها لاحقاً. لقد حققت المنظمة (معرض ساب) أهدافها. لقد كانت قادرة على الحصول على واستخدام موارد كافية لتأمين بقائها. كان موظفوها وعملاؤها راضين. كان هناك اتفاق في أوساط المشاركين، داخل المنظمة على مستويات مختلفة في المنظمة وبين الأعضاء وغير الأعضاء على ما كانت تعمله المنظمة وكيف كان يعمل. أخيراً كان واضحاً أن المنظمة تخدم أفضل فئة مميزة في المجتمع المحلي، حيث كانت تقدم سيارة آمنة واقتصادية نوعاً ما. بالنسبة لكون السيارة آمنة،

يمكن أن يعترض البعض ويقول بأن السيارات الخاصة ذاتها ضـــارة، لكــن نقول للمعترضين انتظروا للحظة.

إن استخدامنا لصيغة الفعل الماضي أعلاه قصدنا من ورائها أن نبيّــن أن الأمور قد تغيرت، فقد تدنت مبيعات سيارات ساب. العاملون تركوا المنظمــة بسبب الأجر القليل. كثير من هذه الأشياء خارج سيطرة صاحب المعــرض، لكن الأجر القليل كان تحت سيطرته. ويوضح هذا المثال أن الفاعليــة ذاتــها تشتمل على عناصر تكون تحت سيطرة المنظمة وأخرى خارج سيطرتها.

مثال معرض السيارات يتضمن نقاطاً جوهرية يجب أخذها في الاعتبــار عند مناقشة موضوع الفاعلية. هذه النقاط الجوهرية هي الأهداف، والمــوارد، العاملون، والعملاء، والمجتمع المحلي الذي توجــد فيــه المنظمــة. النقطــة الأساسية لهذا التحليل هو أن هناك تناقضات داخل وبين هذه العناصر.

إن إدخال مفهوم التناقضات ليس جديداً في التحليل التنظيمـــي. فبنســون (١٩٧٧م) يؤكد على عمليات (الديالكتيك) في المنظمات. ويوثق هايد برانــــد (١٩٧٧م) حقيقة أن مجرد طبيعة المنظمات هي نوع مـــن التنـــاقض، مثــل النشاط التنظيمي مقابل المنظمة نفسها، أو السيطرة التقليدية مقـــابل الأنـــواع الجديدة من السيطرة، مثل التخصصية. كاميرون (١٩٨٦م) حاج مؤخراً بــأن الفاعلية توهم بالتناقض، مع وجود اتفاق وصراع في مفاهيم متنوعــــة عــن الفاعلية.

توطئة باتجاه الفاعلية:

قبل أن ندخل في تفاصيل النموذج المتناقض للفاعلية الذي سوف نقدمــــه هنا، يجب أن يكون واضحاً أن المدخل المتخذ هنا سوف يحيد بتحليل الفاعلية

بعيداً عن محاولات النظر إلى الفاعلية الكلية للمنظمات. نموذج متناقض يعني القبول من غير تنازلات لحقيقة أن من الغباء محاولات فهم المنظمات على أنها فاعلة أو غير فاعلة (كامبل ١٩٧٧م). هذا المدخل يتفق مع إلحاح حنان وفريمان (١٩٧٧ب) وكاهن (١٩٧٧م) بأن الفاعلية لايمكن استخدامها كمفهوم علمي.

وعلى الرغم من أن هناك اتفاقاً على أن الفاعلية كمفهوم عام غير عملي إلى حد كبير، إلا أن من الخطأ تجاهل قضايا ونتائج البحوث التي تمت في هذا الإطار. هذا التناقض الواضح يمكن أن يحل لو استخدم النموذج المتناقض للفاعلية. ببساطة، يأخذ النموذج المتناقض للفاعلية في الاعتبار أن المنظمات يمكن أن تكون فاعلة كثيراً، أو غير فاعلة وذلك بالنسبة للأهداف المتنوعة التي ترغب في تحقيقها، الموارد المختلفة التي يرغب في الحصول عليها، المؤسسون المتنوعون داخل وخارج المنظمة، واختلاف الإطار الزمني الذي يتم فيه تقييم فاعلية المنظمة. إن فكرة التنوع في الأهداف، والموارد، وما إلى ذلك هي عوامل جوهرية هنا، نظراً لأنها توحي بأن أي منظمة قد تكون فاعلة في بعض الجوانب من عملياتها وتكون أقل فاعلية في جوانب أخرى.

فكرة التناقض لها جذورها في مشروع البحث الذي أجرى على المنظمات التي تعالج مشاكل الشباب والتي تمت مناقشتها في الفصل السابق. فقد وجد إن تلك المنظمات كان لها أهداف متعددة متناقضة. أحد المجموعات من تلك المنظمات كانت مراكز حجز الأحداث. هذه المنظمات كان من بين أهدافها "تأمين الحماية للمجتمع" وتوفير مكان إقامة صحي (للنزلاء). في الوقع، هذه

أهداف غير متطابقة، نظراً لأن تأمين الحماية للمجتمع تصل ذروتها بوضع الشباب في الزنازين، والتي هي بالطبع بيئة إقامة غير صحية. بحوث أخرى، مثل بحث كوخان، ورفاقه (١٩٧٦م) أشارت أيضاً إلى قضية الأهداف المتعددة والمتناقضة.

مثال الأهداف المتناقضة الذي ذكرناه قبل قليل يأتي من القطاع العام. فمن المسلم به دائماً أن الأهداف في القطاع الحكومي (العام) تكون غير متبلورة بشكل كبير ومتناقضة أكثر من الأهداف القطاع الخاص. ومن المؤسف أن الصورة في القطاع الخاص هي أيضاً متناقضة. فمثلاً، فكرة الهدف تبدو سهلة في حالات المنظمات الربحية. وفي الواقع، كثير من البحوث التي أجريت على الفاعلية استخدمت هذا النوع من المنظمات بسبب وضوح الهدف. إن ما يبدو أهداف ربحية يمكن قياسها ليس أمراً سهلاً، على كل حال. انها تختلط مع مواضيع مثل: المنظور الزمني (أرباح على المدى الطويل أو على المدى القصير)، معدل الأرباح (بالنسبة للعائدات إلى المستثمرين)، أهمية موضوع البقاء والنمو في بيئة متقلبة وغير متوقعة والتي قد لا يحصل فيها ربح على المدى القصير، دخول قيم أخرى، مثل توفير منتجات أو خدمات أو منفعة إنسانية عالية الجودة، وموقع الشركة بالنسبة للشركات الأخرى في نفس الصناعة، حتى طبيعة الربح نفسها تحمل معاني متعددة. فهي ليست مترابطة بشكل جيد (فوريس ١٩٧٣م)، وهذا في حد ذاته يجعل فكرة الأهداف بالغة الصعوبة.

مدخل الهدف له تبعات أخرى فقد سبق وأن بينا حقيقة أن القرارات والتصرفات التنظيمية لا يمكن النظر إليها من منظور الرشد. والقرارات التي

تبدو في وقت ما أنها راشدة تتحول إلى كوارث عند حدوث حوادث خارج سيطرة المنظمة.

في الصفحات التالية سوف نقدم ونقيم نماذج الفعالية المشهورة. وكل واحد من هذه النماذج يسهم إيجابياً في فهمنا للفاعلية كما يسهم أيضاً إيجابياً في تكوين النموذج المتناقض للفاعلية.

نماذج الفاعلية التنظيمية:

نموذج تنظيم الموارد:

إن اختيار نموذج تنظيم الموارد كأول نماذج الفاعلية مناقشة هو أننا سبق وأن ناقشنا بشكل مستفيض التداخل البيئي التنظيمي، هذا النموذج تم تطويره على يد يوتشمان، وسيشور (١٩٦٧م، سيشور، ويوتشمان ١٩٦٧م) والذين بدؤوا بذكر أن متغيرات تتعلق بالفاعلية التنظيمية يمكن ترتيبها في شكل هرمي. ففي قمة الهرم تكون بعض المعايير المثالية والتي يمكن تقييمها فقط على مدار الوقت. ومثالاً على مثل هذه المعايير المثالية سيكون الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة. وفيما يتعلق بنموذج الاختيار الطبيعي، سوف يكون المعيار المثالي هو الحياة أو الموت.

يأتي بعد ذلك المعيار قبل المثالي، وتبعاً لسيشور، ويوتشمان (١٩٦٧)، يشمل هذا المعيار الخصائص التالية:

هذه المعايير قليلة العدد نوعاً ما، مخرجات أو نتائج ترجع إلى أشياء مطلوبة لقيمها، لها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها في المقابل تحصل جزئياً نتيجة لمجموعة مستقلة من المتغيرات ذات الأداء الأقل، تحدد في مجموعها الكلي

المعايير المثلي. هذه المعايير تبدو مستقلة عن بعضها عاملياً، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، كما أن بعض مكونات المتغيرات ستكون شاملة، البعض الآخر يكون مميزاً بالنسبة لطبقات معينة من المنظمات (ص ص، ٧٧٨-٣٧٩). المستوى التالي من المتغيرات يشمل المتغيرات الفرعية. وهذه كثيرة في العدد، بعضها يتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف، بينما البعض الآخر يتعلق بحالات أو عمليات تنظيمية. العلاقات بين هذه المتغيرات تأخذ عدة أشكال-ترابط إيجابي وسلبي، ومستقل، ومسبب، واختلاف متنوع، ومتفاعل، وهلم جرا. وتكون هذه المتغيرات مرتبطة بالمعايير المقبلة الأخيرة في صيغة كونها متداخلة، لكنها جزئيات مميزة. هذه المتغيرات الفرعية تكون قصيرة الزمن وتمثل حالات أو عمليات انتقالية داخل المنظمة.

ويعتقد يوتشمان وسيشور أن المعايير المثالية من غير الممكن قياسها وركزا جهودهما على المعايير قبل الأخيرة أو التالية. ثم ذهبا بعد ذلك إلى دراسة مستخدمي الفحص الإحصائي الأمور التالية:

١- هل هناك مجموعة من متغيرات الأداء قبل المثالية، الصافية عاملياً، يمكن أن تكون سبباً لكثير من الاختلاف في الأداء.

٢- هل هذه العوامل ترتبط بقوة مع، ومن المحتمل أن تكون نتيجة لـ، مجموعة من المتغيرات الفرعية التي تمثل حالات أو عمليات تنظيمية، ولكن ليست أهدافاً.

٣- هل مجموعة هذه العوامل ثابتة عبر عدد من المنظمات الشبيهة (لم يتم اختبارها في التحليل الحالي).

٤- هل هذا المجموع من العوامل ثابت على مدى نطاق زمني.

٥- هل يختلف أداء منظمة وحيدة على مر الوقت داخل مجموعة العوامل الثابتة.

٦- هل المحتوى النظري لهذه العوامل يوحي بأن بعضها يمكن أن يكون شاملاً والآخر خاصاً (ص ٣٨٠).

وقد حصل يوتشمان وسيشور على مجموعة بيانات مميزة تم بواسطتها اختبار أفكارهما. وقد حصلا على البيانات من (٧٥) شركة تأمين مستقلة في الولايات المتحدة وتمكنا من الحصول على هذه البيانات خلال فترة (١١) سنة، تم جمعها على ثلاث مراحل مختلفة. ومن طبيعة العمل التأميني الاحتفاظ بسجلات كثيرة وهذا ساعد سيشور ويوتشمان على استخلاص ٢٠٠ متغير تم استخدام ٧٦ منها في الدراسة.

وكانت للعوامل أطر زمنية مختلفة، حيث كانت بعضها ثابتة على مرور الوقت والأخرى كانت لها تأثيرات دورية أو مرحلية. فعلى سبيل المثال، كانت ثلاثة من العوامل مستقرة جداً على فترة الإحدى عشرة سنة. "حجم العمل" ويقصد به مواضع مثل قوة: عمل المنظمة، وعدد السياسات في القوة وعدد المبيعات الجديدة. ويفسّر استقرار هذا العامل بحقيقة أن الناس عندما يلتزمون بشراء التأمين على الحياة، فإنهم يميلون عادة إلى الاستمرار في الشراء من نفس الشركة. "اختراق السوق"، أو الذي تستطيع فيه المنظمة من

الاستيلاء أو الهيمنة على السوق المحلية. يمكن أن ينظر إليه على أنه نجاح يقود إلى نجاح. "التجارة المشتركة" يقصد بها وجود كل من سياسات كبيرة وأخرى صغيرة وسياسات منفعة فردية للموظفين كما أنها أيضاً مربوطة بالنجاحات السابقة.

وكانت ثلاثة أخرى من العوامل اختصت بوقت معين. تلك العوامل كانت "شبابية الأعضاء" (أي أن الأعضاء كانوا في سن الشباب)، "إنتاجية الأعضاء الجدد"، و "معدلات نمو قوة الرجال". ومن الواضح أن المنظمات كانت تستجذب عدداً من العملاء الشباب في فترة من الزمن ثم لا تأخذ عددا كبيرا خلال المرحلة التي تليها.

بقية العوامل كانت متوسطة في استقرارها مع مرور الوقت. وتشمل هذه العوامل "تكاليف الإنتاج، أو حساب سقف المصروفات مقارنة بالمبيعات: "تكاليف الصيانة، أو التكاليف الداخلة في الإبقاء على الحسابات"، "تركيز المديرين"، أو المهام الشخصية للمديرين و "إنتاجية العضو"، أو الناتج التجاري لكل موظف. وتبعاً لسيشور ويوتشمان، يقع معيار الأداء الداخلي هذا في مكان ما فوق الفترة القصيرة لصالح أنماط الفترة الطويلة.

ويخلص سيشور ويوتشمان إلى أن هذه النتائج تقود إلى تعريف الفاعلية لأية منظمة على أنها "القدرة على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد الثمينة أو القيمة والنادرة لتثبت وظيفتها" (ص ٣٩٣). وتعليلهم لذلك هو أنه ما دام أن بعضاً من المعايير التالية أو القريبة للمثالية يمكن أن تترجم إلى أهداف، مثل: حجم العمل واختراق السوق، فإن معايير أخرى، مثل: شبابية

الأعضاء أو النسبة العالية من الأعضاء الجدد، لا تستطيع أو لا يمكن أن تترجم إلى أهداف.

الحصول على الموارد إلى إمكانيات البيئة، فبعض المنظمات تعمل في بيئات غنية ويمكنها أن تحصل على عوامل كبيرة، بينما منظمات أخرى تعمل في بيئات فقيرة لا تتوفر فيها كل الموارد المطلوبة. كما يذكر الباحثان (سيشور ويوتشمان) أن تعريفهما يؤكد على القدرة على استغلال البيئة فقط، وليس استغلالها إلى أقصى حد، نظراً إلى أن الاستغلال إلى أقصى حد يمكن أن يؤدي إلى نضوب الموارد كلياً.

ويختم سيشور ويوتشمان مناقشتهما بذكر عوامل قريبة من المثالية لم تذكر في بحثهما يمكن أن تعمم، أو بعضاً منها، على كل المنظمات. ويعتقد أن مدخل تنظيم الموارد مدخل مفضل على مدخل الأهداف، نظراً لأن، من وجهة نظرهما، رسم الأهداف للمنظمة شيء مقصود.

وحجة سيشور ويوتشمان مقنعة. ومع ذلك تحتوي على بعض المشاكل. فمثلاً، هل ينظر إلى حجم العمل على أنه شكل من أشكال الحصول على الموارد أم ينظر إليه على أنه هدف؟ كما أن المعايير القريبة من المثالية والمستقرة نوعاً ما التي ناقشها سيشور ويوتشمان يمكن أن ينظر إليها ببساطة على أنها أهداف أو قيود على القرارات التي قامت بها شركات التأمين. والمعايير الأقل استقراراً. مثل شبابية الأعضاء، يمكن في الواقع أن تتحول لتكون متغيرات تنبؤية لهذه الأنواع من المنظمات. فمن المعروف جيداً، على سبيل المثال، أن الشباب من الرجال والنساء الذين يحتلون وظائف بيع تأمين

على الحياة يحصلون نجاحات جيدة لأول مرة، بالبيع لأقربائهم وأصدقائهم. ويظهر ذلك كوسيلة يمكن عن طريقها تحقيق هدف ما، مثل حجم المبيعات مثلاً.

كما يجب أن نشير إلى أن الحصول على الموارد لا يحدث فجأة لكنه يستند على ما تحاول أن تصل إليه المنظمة، أي أهدافها. وهذا يتفق مع مناقشتنا السابقة لصناعة القرار حيث تتم صناعة القرار على أساس الأحوال البيئية والأهداف التنظيمية المرئية. ومن الواضح مناسبة أن نحاج بأن الموارد لا يحصل عليها لمجرد الحصول عليها فقط لكن يحصل عليها على أساس المسارات التي اختيرت من قبل تحالفات القوى في المنظمة. ويقترح سكوت (١٩٧٧م، ص ٦٧) أن سيشور ويوتشمان لاحظا ضمناً هذه النقطة عندما اقترحا وجوب تحديد معيار معين لتحديد الفاعلية. كما يقترح سكوت أيضاً أن صياغة سيشور ويوتشمان ضيفة بشكل كبير لأنها استخدمت فقط مصالح مديرى المنظمات. ففي حالة شركات التأمين، قد يمتلك العملاء الموارد (شراء التأمين)، لكن هناك العديد من أنواع المنظمات التي لا يمتلك عملاؤها هذه الخاصية. نقطة أساسية أخرى مهمة جداً يذكرها كيلي (١٩٨٤م)، والذي يقترح أنه بينما بقاء إحدى المنظمات يمكن أن يفيد بعض الناس، فإن اختفاءها أو خسارتها يمكن أن تفيد البعض الآخر.

ويذكر كامبيل (١٩٧٧)، (ص ٤٤)، مشكلة أخرى بالنسبة للمدخل الذي اتخذه يوتشمان و سيشور فهو يقول أنه على الرغم من أن التحليل العاملي أداة بحث جيدة، إلا أنها لا تضع العوامل في تسلسل هرمي، ويقترح كامبيل أن

بعضاً من المعايير القريبة من المثالية يمكن أن تكون أكثر أهمية من غيرها، ولذلك يجب أن تعمل هذه الخيارات داخل المعايير. وفي حالة شركات التأمين، يمكن أن يأخذا شكل الإجبار، للاختيار بين زيادة حجم العمل أو زيادة النفوذ إلى السوق. وعندما تصاغ بهذه العبارات فإن المحاجة تتحول بشكل مخيف إلى تركيب نموذجية الأهداف.

نموذج الهدف:

نموذج الهدف للفاعلية بسيط ومعقد في آن واحد. ففي صيغته السهلة، عرفت الفاعلية على أنها الدرجة التي تدرك فيها أية منظمة أهدافها (اتزيوني، ١٩٦٤، ص ٨). ويحدث التعقيد حالما يتم إدراك أن لمعظم المنظمات أهدافاً متعددة ومتضاربة على نحو متكرر. وقد أشار كل من كوخان، كومنقز، وهيوبر (١٩٧٦م) إلى أن التمايز الهيكلي في المنظمات له علاقة بتنوع الأهداف وعدم تطابقها. فنظراً لأن معظم المنظمات يكون لها هياكل مختلفة، فإن التعددية وعدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمنظمات. وهذا يجعل نموذج الهدف صعب الاستخدام، لكن ذلك لا يلغي فائدته.

وقبل أن نخوض في تفاصيل النموذج، يجب أن نوضح بعض جوانب طبيعة الأهداف. فالأهداف تقتضي مقاصد ومخرجات كما أنها قد تعوق عملية صناعة القرار. والأهداف التنظيمية من اسمها هي من صنع الأفراد فرادى أو تجمعات. في نفس الوقت، تحديد هدف لسلوك جمعي يصبح معياراً يتم عن طريقه الحكم على ذلك السلوك الجمعي. ومن النادر جداً أن يبقي الهدف الذي تحدده الجماعة على ماهو عليه طوال الوقت من غير أن يحدث له أي تغيير.

فهناك اعتبارات جديدة تملي على مجلس المنظمة من الخارج أو من الداخل تحديد بالمنظمة كثيراً عن أهدافها الأصلية، ليس فقط تغيير من نشاطات المنظمة، بل تصبح جزءاً من بنية الأهداف الكلية.

النقطة المهمة هي أن هدف أي منظمة هو تجريد يستخلص من رغبات الأعضاء والضغوط من البيئة والنظام الداخلي.

التفكير في الأهداف كقيم مجردة يبيّن لنا سبب عدم تصرف منسوبي المنظمات بناء على مشاعرهم أو أهواءهم. في نفس الوقت، من الخطأ أخذ الأهداف الرسمية للمنظمة على أنها محددة. وقد حلل بيرو (١٩٦١م) هذه النقطة جيداً. فهو يذكر أن الأهداف الرسمية هي "الأغراض العامة للمنظمة، كما هي موضوعة في العقد، والتقارير الدورية، والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسئولين الآخرين" . والأهداف التشغيلية، في الجانب الآخر تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة، وهي تخبرنا ما الذي تعمله المنظمة في الواقع. بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية. (ص ٨٥٥).

في واحدة من الدراسات الأولية في مجال النظرية التنظيمية الحديثة، وجد بلاو (١٩٥٥م) أن هيئتين للتوظيف كانتا لهما نفس الأهداف الرسمية، تختلفان فيما تحاولان أن تنجزاه في الواقع فإحدى الهيئات كانت تنافسية، حيث كان العاملون يعملون جاهدين في أن يتفوقوا على بعضهم الآخر فيما يتعلق بعدد الأفراد الذين يتم توظيفهم. أما الهيئة الأخرى فكان هناك تأكيد على التعاون والنوعية في التوظيف.

وفي مناقشة هذه النقطة يذكر بيرو (١٩٦١م): بما أن الأهداف التشغيلية تعكس محتوى الأهداف الرسمية، فهي تعكس الخيارات من بين القيم المتنافسة. فقد يتم تبريرها على أساس هدف رسمي، حتى لو أنها يمكن أن تفسر هدف رسمي آخر. فمن زاوية هي وسائل لتحقيق الأهداف الرسمية، لكن نظراً لأن الأهداف الرسمية مبهمة غير واضحة أو مجردة جداً، تصبح الوسائل غايات في حد ذاتها عندما تكون المنظمة هي هدف التحليل. فعلى سبيل المثال، كون صناعة الربح هو الهدف المعلن، فإن الأهداف التشغيلية سوف تحدد ما إذا كان التركيز سيكون على النوعية أو الكمية، أما إذا كانت الأرباح ستكون على المدى القصير وفيها مخاطرة أم على المدى الطويل ومستقرة، وسوف توضح الأولوية النسبة للنهايات المتنوعة والمتناقضة نوعاً ما لخدمة العملاء، معنويات الموظفين، التسعيرة التنافسية، التنوع، أو الميوعة. القرارات حول هذه العوامل تؤثر على طبيعة المنظمة وتميزها عن أخرى لها أهداف رسمية مماثلة. (ص، ص ٨٥٥-٨٥٦).

وقد ترتبط الأهداف التشغيلية مباشرة بالأهداف الرسمية. في نفس الوقت، الأهداف التشغيلية يمكن أن تنمو وتكون بذلك غير مرتبطة بالأهداف الرسمية. ويذهب بيرو ليقول:

الأهداف التشغيلية غير الرسمية ترتبط مباشرة بمصالح الجماعة، وبينما أنها ربما تعزز أو ربما تصبح غير ذات علاقة، أو تفسد الأهداف الرسمية، لاتبدي بالضرورة ارتباطاً بالأهداف الرسمية. فمصالح أحد الموردين المهمين يمكن أن تؤثر على قرارات المدير التنفيذي لإحدى الشركات. إن المكانة الناتجة عن تركيب حاسوب عالي السرعة يمكن أن تملي على المنظمة إعادة

تنظيم إدارات المستودعات والمحاسبة. والعنصرية العرقية يمكن أن تؤثر على إجراءات إحدى هيئات التوظيف. والطموحات الشخصية لمدير مستشفى ما قد تقود إلى تحالفات ونشاطات داخل المجتمع المحلي والتي تقيد المنظمة ولا تساعدها على تحقيق أهدافها. من ناحية أخرى، على الرغم من الاعتماد على الأطباء حديثي التخرج والمقيمين كعمالة رخيصة قد يخرب الأهداف الرسمية للتعليم الطبي، إلا أنه قد يقوي من الهدف الرسمي لتقديم عناية أو رعاية عالية الجودة للمرضى (ص ٨٥٦).

الأهداف التشغيلية إذاً مشتقات ومستخلصات من الأهداف الرسمية. وهي تحصل وتتشكل من خلال أنماط التفاعل المستمر داخل المنظمات. إلا أنها على أي حال أكثر من مجرد تفاعلات بين أشخاص. فهي تدوم أكثر من مدة تفاعل بعينه وتصبح معايير يتم بواسطتها تقييم ممارسات المنظمة وتصنع حولها القرارات. وحتى لو أن الأهداف التشغيلية تحدث في تفاعلات ملموسة فهي، مثل الأهداف الرسمية، عبارة عن مجردات، نظراً لأنها تصبح معايير تتم بواسطتها تقييم القرارات (لمناقشة أكثر حول هذه النقاط، انظر برايس، ١٩٧٢م).

النقاش حول تطور الأهداف التشغيلية يوحي بأن الأهداف تتغير مع مرور الوقت. فهناك ثلاثة أسباب للتغير في أهداف المنظمات. أولاً، المنظمات في تفاعل مباشر مع البيئة من خلال علاقتها البين-تنظيمية. تومسون ومك ايون (١٩٥٨م) قدما إطاراً عملياً لفهم تحول الأهداف كنتيجة لمثل ذلك التفاعل. ترتيب الأهداف التنظيمية يتأثر بالعلاقات التنافسية، التفايضية، التدعيم

البنياني، التحالفية مع البيئة. يحدث التنافس عندما يتوسط العلاقة التنافسية بين منظمتين طرف ثالث، كما في حالة تنافس الشركات التجارية على نفس العملاء كما يحدث التنافس في القطاع العام حيث تتنافس المؤسسات الحكومية للحصول على حصة في ميزانية الدول (والدفسكي ١٩٦٤م). ويؤثر التنافس على بنية الهدف عندما تبني المنظمة تصرفها لتحاول تأمين الدعم المستمر. في هذا الجانب، يمكن أن ينظر إلى نموذج الهدف على أنه يحتوي على الأقل على بعض الجوانب من نموذج تنظيم الموارد.

التقايض أيضاً يقتضي موارد، لكن بطريقة أو أسلوب مختلف، المنظمة في تعامل مباشر مع موردين، عملاء، ومنظمات أخرى. في موقف التقايض، على المنظمة أن تعطي القليل في سبيل أن تحصل على ما تريده. تومسون ومك ايون يذكران مثال الجامعة التي تقايض الحق في تسمية بناية للحصول على منحة مجزية لبناء البناية. فلو ربط المتبرع تقديم المنحة بشروط فقد تغيّر الجامعة من أهدافها التشغيلية من أجل الحصول على المال.

التدعيم البنياني هو "عملية امتصاص عناصر جديدة في القيادة أو سياسة تحديد بناء منظمة ما وسيلة لتفادي مخاطر تهدد استقرارها أو وجودها" (تومسون، ومك ايون ١٩٥٨، ص ٢٧). الدراسة القديمة للتدعيم البنياني هي تحليل سيلزنك (١٩٦٦م) لوجود سلطة وادي تنسي، فسلطة وادي تنسي حولت تركيزها لمجرد دخول عناصر المجتمع المحلي في نظام صناعة القرار. بيوروت ورفاقه (١٩٨٠، بيورت ١٩٨٧) أوضح أن الشركات التجارية تدخل في تدعيم بنيائي لمجرد دخولها في تشابكات مجالس إدارية

عندما يكون هناك قيود على السوق. التدعيم البنياني طريـــق ذو اتجـــاهين، طبعاً، حيث يتأثر المدعَّم والمدعّم باتباع هذا الأسلوب.

التحالف هو الجمع الحقيقي بين منظمتين أو أكثر. وهذا هو أشد أشـــكال "التشريط البيئي للأهداف التنظيمية" (تومسون، ومك ايون ١٩٥٨م، ص ٢٨) في هذه الحالة، لاتستطيع المنظمات في التحالف أن تضع أهدافها منفردة.

التغير في الأهداف التنظيمية نتيجة للتفاعل المباشر مع منظمات تعمل في بيئة منظمة مركزية يؤكد أهمية التعامل مع أهداف تشغيلية أكثر من التعـــامل مع أهداف رسمية. الاعتماد على مجرد تحليل الأهداف الرسمية يفوت هــــذه التحولات الدقيقة في بعض الأحيان والدراماتيكية في أحيان أخرى. هذه النوع من التحليل يبيّن أيضاً أهمية ملاحظة الفاعلية التنظيمية على مرور الوقـــت، نظراً لأن التحليل الموقفي يمكن أن يتم قبل حدوث تحول مهم ولذلك يصبـــح التحليل عديم المعنى.

الأهداف قد تتغير أيضاً نتيجة لتغيرات تنظيمية داخلية. لقد بيّنا في السابق أهمية قوة التحالف داخل المنظمات. قوة التحالفات هذه قـــد تتغـــير، نتيجـــة لضغوط خارجية، لكن أيضاً يمكن أن تتغير بسبب ديناميكيات داخلية. دراســة ميشيل (١٩٤٩م) الكلاسيكية تميل لتطور حكم الأقلية في أحـــزاب سياســـية واتحادات عمالية توضح هذا. أهداف العامة تميل إلى فسح المجال لأهـــداف النخبة. كانتر، وبرنكرهوف (١٩٨١م، ص ٣٢٢) ينظران إلى المنظمات كـــ "حلبة صراع للمساهمين، من داخل وخارج المنظمة، الذين يتنافسون ليؤثـــروا في معايير الفاعلية حتى يزيدوا من مصالحهم" كانتر و برنكرهوف يحاجـــان

بضرورة استخدام النموذج السياسي للمنظمات، والذي يبدو مناسباً لمناقشتنا للأهداف.

قد تبدأ المنظمات بتأكيد الأهداف التي من السهل قياسها، على حساب تلك التي يصعب قياسها. فالجامعات تنظر إلى عدد ما ينشره الأساتذة من بحوث، أكثر من النظر إلى هدف صعب القياس مثل: التدريس، والشركات تنظر إلى المخرج لكل عامل، أكثر مما تنظر إلى الاجتهاد، والتعاون، ودقة المواعيد، والولاء، والمسئولية (قروس، ١٩٦٨م، ص ٢٩٥). وإذا بدأت المنظمات تهتم بتلك الأهداف سهلة القياس، يصبح هناك إذا تحول للأهداف في ذلك الاتجاه. جينكنز (١٩٧٧م) يذكر أن تحول الأهداف يكون ممكناً عندما يكون هناك وفر في المنظمة وتكون آمنة. وقد وجد أن تفاعلات الموظفين الموجهة بأيديولوجية حرفية جديدة وبولاءات قوية هادفة تسهم في حدوث تحولات قوية للأهداف داخل مجلس الكنائس القومي في الولايات المتحدة. ويقترح أيضاً أن تهديدات مجالس المنظمة يمكن أن تقود إلى موقف أكثر تحفظاً.

المصدر الأخير لتحولات الأهداف يقع خارج المنظمة ويشمل ضغوطاً غير مباشرة من البيئة العامة. الظروف الاقتصادية قد تتغير. التطورات التكنولوجية يجب أن تهيأ، فالقيم تتغير. والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية. والدراسة الكلاسيكية لهذا النوع من تحول الهدف هي تحليل سيلز (١٩٥٧م) لمنظمة مارش أوف دايمز، والتي كانت متجهة إلى معالجة الأفراد الذين عانوا من تأثيرات إعاقة شلل الأطفال. تطور اللقاحات الآمنة، تطور تكنولوجي ألغي الحاجة إلى استمرار وجود المنظمة، حتى غيرت

أهدافها لتشمل أمراض إعاقة أخرى. مثال آخر لهذا النوع من تحول الهدف يمكن ملاحظته داخل الكليات والجامعات عندما تتحول التركيبة الديموغرافية للسكان. فلم يعد هناك تزايد في عدد الملتحقين من الشباب، لكن هناك تزايد من قبل الكبار. منظمات التعليم العالي شملت الآن طلاباً غير تقليديين كأهداف استقطاب رئيسية "مثل حلقات الكبار" ومجموعة واسعة من برامج التعليم المختلفة. التحولات الديموغرافية خارج نطاق سيطرة المنظمات المعنية، كما هي الحال بالنسبة لمصادر الضغط الأخرى غير المباشر الأخرى من البيئة. وعلى الرغم من أن المنظمات يمكن أن تحاول التأثير على القيم، التلاعب بالاقتصاد لصالحها، تساير التطورات التكنولوجية، إلا أن هناك مواقف عديدة خارج نطاق السيطرة التنظيمية. واجهت الولايات المتحدة في أوقات مختلفة، شحاً في البنزين. المنظمات بما فيها شركات النفط، ليس لها سيطرة على تصرفات الدول المنتجة للنفط. لذلك يمكن أن يكون للبيئة دور غير مباشر، لكنه أساسي في تحديد تحول الأهداف.

إلى هنا والتحليل يوحي بأن المنظمات لها أهداف متعددة. هذه الأهداف قد تكون متناقضة ويمكن أن تتغير أيضاً. سوف ننتقل الآن إلى مناقشة كيف يمكن استخدام الأهداف في تحليل الفاعلية التنظيمية.

الأهداف والفاعلية:

كما لاحظنا سابقاً، أكثر الاستخدامات بساطة لنموذج الهدف يوحي بأن أي منظمة تكون فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها. تبعاً لكامبيل (١٩٧٧م):

النظرة المتمركزة حول الهدف تفترض أن المنظمة بأيدي مجموعة من صانعي القرار الراشد واللذين في ذهنهم مجموعة من الأهداف التي يودون تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، فهذه الأهداف قليلة في عددها ليمكن التحكم فيها ويمكن تعريفها بشكل كاف جداً حتى يتم فهمها. ونظراً لأن تلك الأهداف يمكن تحديدها، فمن المفترض التخطيط لأفضل إستراتيجيات إدارية لتحقيقها. داخل هذا التوجه، الطريقة لتقييم الفاعلية التنظيمية ستكون إيجاد مقاييس مقننة لتقييم كيف تم تحقيق تلك الأهداف.

من المؤسف أن، الأمر ليس بتلك البساطة. حنان، وفريمان (١٩٧٧ب) حللا نموذج الهدف وسلطا الأضواء على بعض المشاكل المرتبطة باستخداماته. ويبدان تحليلهما بالإشارة إلى أن من عدم المصلحة حذف مفهوم الهدف كلية، نظراً لأن الأهداف جزء من الخصائص المعرّفة للمنظمات. ويذهبان ليذكرا أن أول صعوبة رئيسية بالنسبة لنموذج الهدف هي احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة. هذا يحدث حتى بين الأهداف الرسمية، كما سبق توضيحه. حنان وفريمان يعلقان: "واقعياً كل الهيئات والدوائر الحكومية لها أهداف عامة متعددة جداً. على سبيل المثال، عدد وتنوع أهداف هيئات مثل إدارة الصحة، التعليم، والضمان (HEW) وإدارة التجارة تفوق التصور" (ص، ص ١١١-١١٢).

تبعاً لحنان وفريمان، المشكلة الثانية العريضة مع الأهداف تتعلق بتحديدها (ص ١٣). فالجامعات تهدف إلى أهداف عامة جداً تتعلق بزيادة المخزون المعرفي، وكالات الشرطة تهدف إلى حماية الشعب. هذه الأهداف العامة تصبح محددة أكثر عند التشغيل أو التفعيل الحقيقي، مع أن الأهداف الأكثر

خصوصية تتخذ أشكالاً متنوعة. فبالنسبة للشرطة، على سبيل المثال، يمكن تناول حماية الشعب عن طريق زيادة أفراد الشرطة الراجلة، التشديد على البغاء، زيادة عدد أفراد الشرطة السريين، أو القيام بتوعية عامة للناس داخل المنظمات، قد تتحرك الوحدات في اتجاهات مختلفة تتفق مع الهدف العام لكنها قد تتداخل مع بعضها البعض.

المشكلة الثالثة مع الأهداف تتعلق بالبعد الزمني (حنان، وفريمان ١٩٧٧ب) ويتساءلان : هل نركز على المدى القصير أو على المدى الطويل أم عليهما معاً؟ كثير من الدراسات التجريبية المنشورة التي تستخدم بيانات غير مقطعية على عينات من المنظمات (انظر على سبيل المثال لورنس، ولورش ١٩٦٧م) اعتمدت تكتيكياً على المدى القصير. وعما إذا كان هذا ملائماً أم لا يعتمد على طبيعة وظيفة الأهداف بالنسبة لكل منظمة. فإلى الحد الذي تؤكد فيه وظيفة الأهداف على العائد السريع بالنسبة للاستثمار (كما في كثير من المغامرات التجارية، منظمات المساعدات في حالة الأزمات، الوحدات العسكرية الميدانية، وغير ذلك) فإن الأولوية تكون للمخرجات قصيرة المدى. أما بالنسبة لتلك المنظمات التي تتجه إلى الإنتاج المتواصل، على سبيل المثال، كثير من أنواع المضاربات التجارية، والجامعات، ومنظمات البحوث والتطوير، وغيرها، فإن التقلبات السنوية بالنسبة للسوق لاتهمنا كثيراً بل تؤكد على متوسط الأداء على مدى مراحل زمنية (ص ١١٣).

ويذكر حنان وفريمان أن مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي قد تستخدم أطراً زمنية مختلفة، مما يعقد من الموقف أكثر. إلا أنهما لم يناقشا حقيقة أن

وحدات مختلفة داخل نفس المنظمة يمكن أن يكون لها أطر زمنية مختلفة كما وجد كل من لورنس، ولورش (١٩٦٧م) ففي مقارنتهما البين-إداراتية.

ويقترح كل من حنان وفريمان بقاء المدخل الهرمي و (مدخل الهدف) في التحليل التنظيمي، عن طريق استخدام الأهداف بطريقة شبيهة بالتفصيلات الفردية المستخدمة في الاقتصاديات الصغيرة. ويذكران أن مثل هذه التفصيلات لا تقاس مباشرة.

هدفها (أو أكثر دقة، دور الفرضيات المتعلقة بوظائف التفضيل أو منحنيات هرم الاختلاف) هو السماح بصياغة فرضيات يسهل فهمها تربط الأسعار بسلوك المستهلك.

كثير من المشاكل التي سردناها هي مشاكل في تصور وقياس التفصيلات الفردية. القضية هي أن هذه الصعوبات لا تعوق استخدام التفضيلات غير المقاسة في صياغة نظريات التفضيل الفردي مع وجود تطبيقات تجريبية. نفس الشيء يمكن أن يكون بالنسبة للأهداف التنظيمية. الأهداف والترتيبات البيئية مجتمعة تحدد السلوك التنظيمي. ونقترح معالجة الأهداف كمتغيرات مسببة غير مقاسة واستخدام روابط تتعلق بالأهداف لاشتقاق روابط داحضة لربط الخصائص البيئية والسلوك التنظيمي (ص ١١٥).

كما سترى، في النموذج المتناقض الذي تم تطويره في هذا الكتاب، ليس لدينا أهداف غير قابلة للقياس، لكننا نحاول أن نتعامل مع بعض المواضيع التي أثيرت في تحليل حنان وفريمان.

حنان وفريمان ناقشا أيضاً الجزء أو الطرف الثاني من نموذج الهدف، أداء المنظمة أو مخرجاتها. وقياس المخرجات صعب لعدة أسباب. أولاً، المنظور الزمني المستخدم فالمخرج الناجح على المدى القصير يمكن أن يكون كارثة على المدى الطويل. مشكلة أخرى تتعلق بقياس المخرجات تتعلق بـ" الأنظمة المترابطة" (حنان، وفريمان ١٩٧٧ب، ص ١١٦)، أو مشكلة التمييز بين الأحداث المؤثرة داخل وخارج المنظمة. القضية هنا هي أنه من الصعوبة جداً أن نحدد ما هو النشاط داخل أي منظمة الذي يسهم في بعض المخرج. كما أنه من الصعوبة أيضاً تحديد ما إذا كان هذا المخرج نتيجة لتصرفات تنظيمية أو نتيجة لبعض القوى الخارجية. هذه النقط لم تفت في الإدارة التنظيمية. فبتمان وويتز (١٩٨٣م) يشيران إلى أن تقارير الشركات الدورية تميل إلى إرجاع المخرجات غير المرغوبة إلى أسباب خارجية، غير مستقرة، ومن غير الممكن السيطرة عليها. أما المخرجات المرغوبة فتنسب إلى تصرفات اتخذتها الإدارة. نتائج ذات علاقة قوية يذكرها ستاو، ومك تشيني، ويفر (١٩٨٣م) في تحليلهم لخطابات المساهمين. هذه الخطابات تميل إلى كونها خدمة ذاتية وتنسب أداء الشركة إلى تصرفات اتخذت من قبل الإدارة. ومن العجيب أن هذه الخطابات تبدو مقنعة نظراً لأنها تتعلق بزيادة أسعار الأسهم. كما أنها تتعلق أيضاً بمبيعات الأسهم التي قامت بها إدارة الشركة.

حنان وفريمان يذكران أن نوعية المدخلات لأي منظمة يؤثر على نوعية المخرج فكثر من منظمات الخدمة الاجتماعية، على سبيل المثال، تختار عملاء (مدخلات أو قوى خارجية) يتوقعون أن تكون استجاباتهم سريعة

للعلاج الذي توفره المنظمة. كثير من العملاء ذوي الحالات المستعصية تتم إحالتهم إلى مكان آخر أو بسهولة يصرفون خارج نظام الخدمة الاجتماعية. هذا النوع من المواقف يجعل تقييم مخرجات منظمة الخدمة الاجتماعية صعبة، نظراً لأنه يصعب عزل المنظمة عن تأثير المدخلات.

وتصبح المشكلة أكثر تعقيداً عندما تفهم عوامل مثل نوعية المدخل وإسهامات الوحدات داخل المنظمات على أنها مسببات للأداء لأن هناك عوامل مرتبطة بها مثل قدرة المنظمة على التحكم في نوعية المدخل. فهذه الأخيرة يمكن أن ينظر إليها أيضاً على أنها مسببة للأداء ومن هنا فالتحكم في العوامل البيئية هو مخرج للتصرفات التنظيمية. وتحاول المنظمات أن توجد طلبات لمخرجاتها. والنجاح هنا يعني أداءً عالياً.

ويخلص حنان وفريمان إلى أنه:

عندما نعترف بأن كل هذه العوامل تخضع لتصرفات وإستراتيجيات تنظيمية، فإننا نواجه بمشكلة طريقة بحث خطيرة. فكل المتغيرات التي تبدو في التحليل الاصطلاحي هي متغيرات باطنية، أي أنها تعتمد على متغيرات أخرى في النموذج. على سبيل المثال، نوعية المخرجات يمكن أن تكون ناتجاً للإنفاق على المدخلات، والتي هي وظيفة لأداء المخرج وإذا لم يكن أي من هذه العوامل مسبقاً بالآخر أو خارجي، فمن الصعوبة جداً الحصول على تقديرات صحيحة لأي تأثيرات مسببة في النظام. باللغة الفنية للاقتصاديين، النظام غير محدد. والعلاج الذي يجب أن يعمل هو عمل عدد كبير من الفرضيات

المتعلقة بتفاصيل الهيكل السببي. للأسف، نظريات الأداء التنظيمي القائمة (والفاعلية) لا توفر أساساً لهذه الفرضيات (ص ١٢٢).

ويختم كل من حنان وفريمان محاجتهم باقتراح حذف مصطلح الفاعلية كمصطلح علمي، نظراً لأنه لا يمكن عمل مقارنات عبر المنظمات لبناء واختبار نظريات للمنظمات. ثم اقترحا بعد ذلك أن اعتبارات الفاعلية تبقى صالحة بالنسبة للهندسة أو النقد الاجتماعي. ويقصدان بذلك أن مصطلح الفاعلية يمكن أن يستخدم بالمعنى الإداري بواسطة الأفراد المهتمين بالهندسة أو إدارة المنظمات باتجاه أهداف عامة أو خاصة. النقد الاجتماعي يمكن أن يتحقق بتوضيح أن المنظمات لا تقوم بما هو مطلوب منها بشكل جيد. في نموذج التناقض الذي سوف نطوره في هذا الفصل الهدف هو السماح لاعتبارات الفاعلية أن تبقى على المستوى العلمي.

سكوت (١٩٧٧م) ذكر مشاكل أخرى لنموذج الهدف. ويقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفاعلية، أولاً ، يمكن أن ترى على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية. ثانياً، يمكن تناولها على أنها مرشدات لجهود المشاركين. وهذا مشابه للمدخل المتخذ هنا. الطريقة الثالثة هي انها "توفر معياراً لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المنظمة. باختصار، يجب أن نفرق تحليلياً بين الأهداف المستخدمة لدفع وتوجيه سلوك المشاركين أو المنظمة كلها" (ص ٦٦). هذا التمييز بين أهداف الدفع والتوجيه وبين أهداف أغراض التقييم مفيد جداً. فعلى الرغم من أننا أكدنا على حقيقية أن الأهداف يمكن أن تدخل ضمن الإطار العلمي لصناعة

القرارات إلا أن الاهتمام بالفاعلية يجذب التحليل باتجاه جانب معيار التقييم من صياغة الهدف.

هناك مشاكل إضافية لنموذج الهدف. فقد أشار ريمان (١٩٧٥م) إلى أن نموذج الهدف للفاعلية يحتوي على مشكلة أن المنظمة لا يمكن أن تكون فاعلة إذا كان هذا يعني تحقيق كل أو معظم أهدافها. التعددية والاعتبارات في أوساط الأهداف يجب التنبه له في أي استخدام للأهداف في دراسات الفاعلية.

لم نتعامل مع موضوع من أو أي الأطراف تحكم على أداء المنظمات تبعاً لأهدافها. وكما سوف يطور بالتفصيل في نقطة لاحقة، نظرات المساهمين التنظيميين المختلفة يمكن أن تتباين كثيراً ويجب أن تؤخذ في الاعتبار، مثل ما يحدث في نموذج التناقض. في الجزء التالي سوف نتعامل على وجه الخصوص مع محاولات فهم الفاعلية على أساس رضا المشاركين التنظيميين. أحد المداخل الواعدة المستند على نموذج الهدف، كان سؤال الأشخاص الذين يشغلون مراكز قيادية حول فاعلية الوحدات التنظيمية المساندة لهم. هذا المدخل مفيد لتقييم أداء الوحدات التنظيمية الصغيرة. كما يمكن أن يستخدم في أوضاع تكون المنظمات فيها داخل سلطة سياسة واحدة. مثل عند دراسة منظمات الولاية، أو المحافظة، أو المدن. في الواقع، مثل تقديرات الفاعلية هذه تتم أثناء توزيع الميزانية، لكن العملية تشتمل على أكثر من مجرد اعتبارات الفاعلية.

مدخل سؤال القياديين حول فاعلية المعاونين استخدم بنجاح من قبل ماهوني، وويتزل (١٩٦٩م) وديونكان (١٩٧٣م). وقد أوضح هذا المدخل

حقيقة أنه حتى القياديين يؤكدون على أهداف مختلفة. ماهوني وويتزل ذكــرا أن :

مديرى الشركات التجارية العامون يميلون إلى اســـتخدام الإنتاجيـــة والأداء الفعال. هذه المعايير ذات الأولوية العالية تركز على قياس المخـــرج، بينمـــا المعايير منخفضة الأولوية تركز على خصائص المناخ التنظيمي، الأســـلوب الإشرافي، والمقدرة التنظيمية للأداء. يستخدم مديرو البحوث والتطوير، مـــن ناحية أخرى، السلوك التعاوني، تطوير الموظفين، والأداء الثـــابت كمعـــايير عالية الأولوية، وسلوك الفعالية، والإنتاجية والمخـــرج كمعـــايير منخفضـــة الأولوية (ص ٣٦٢).

تكمن الفاعلية إذاً في عيون وأدمغة الملاحظين ، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الملاحظين أكثر قوة من غيرهم. قبل الانتقال إلى دراسة مداخل "رضـــا المشاركين" للفاعلية والتي تتعامل مع هذه القضية على وجه خـــاص. هنـــاك نتائج أخيرة تتعلق بنموذج الهدف سوف نختم هذا الجزء. روجـوز (١٩٧٦م) حاولا أن يتأكدا هل مقاييس الفاعلية باستخدام نموذج الهدف كانت لها علاقـــة بمقاييس الفاعلية باستخدام نموذج تنظيم الموارد. وقد وجدا علاقة ضعيفة فقط بين المقاييس من هذين المنظورين، مقترحين مرة أخرى أن الفاعلية يجب أن تتناول بوعي تام التناقضات الكامنة في المنظمات وفي الفاعلية.

نماذج رضا المشارك:

في هذا الجزء سوف ندرس نماذج للفاعلية والتي- بطرق متنوعة وعلـــى مستويات مختلفة- تستخدم الأفراد كإطار مرجعي رئيسي. التركيز في هـــذه

النماذج ليس على الرضا بمعنى معنويات أو بعض الحالات النفسية للفرد. هذا عادة مكون من مكونات نموذج الهدف، النظر إلى المعنوية كواحد من أهداف عديدة. إن التركيز في هذه النماذج هو على تقديرات الفرد أو المجموعة حول نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة.

برنارد (١٩٣٨م) وضع تصوراً لنماذج رضا المشارك بعد تحليله للمنظمات كأدوات تعاون، وتوزيع حوافز. "الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمات مقابل حوافز، مساهمة كل واحد في سبيل تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي لآخرين. برنارد اعتبر دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محددات جوهرية. حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا. (جورجيو ١٩٧٣، ص ٣٠٠) لا ينظر إلى النجاح التنظيمي على أساس تحقيق الأهداف، بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم عوائد أو حوافز مجزية لهم مقابل ذلك.

جورجيو (١٩٧٣م)، بانياً على عمل برنارد، طوّر ما أسماه بـ "النموذج المضاد" لنموذج الهدف (انظر ايضاً إلى صامويل، م١٩٧٩). تبعاً لجورجيو: وهكذا، فالسبب الأساس لاقتراح النموذج المضاد هو أن بروز المنظمات، مبينة أدوارها، وتقسيم العمل بها، وتوزيع القوة فيها، بالإضافة إلى المحافظة عليها، والتغيير، وتصنيفاتها يمكن أن تفهم بشكل أفضل كمخرجات للتبادلات المعقدة بين أفراد يسعون لتحقيق أهداف متنوعة. وعلى الرغم من أن التركيز الرئيسي للاهتمام يكمن في السلوك داخل المنظمات وتأثير البيئة على هذا

السلوك، فإن التأثير المتبادل من المنظمة على البيئة يؤخذ في الاعتبار أيضاً. ونظراً لأن كل الحوافز الناتجة من عمليات التبادل التنظيمي يتم استهلاكها داخل العلاقات البين-شخصية لمنسوبي المنظمة، يحصل المساهمون على موارد يتمكنون بواسطتها من التأثير على البيئة. (ص ، ٣٠٨). مضمون محاجة جورجيو حول الفاعلية هي أن الحوافز داخل المنظمات يجب أن تكون مناسبة للبقاء أو المحافظة على استمرار إسهام منسوبي التنظيم ويجب أن تحتوي أيضاً على فائض لتطوير مقدرة القوة للتعامل مع البيئة. المشكلة الأساسية مع هذه المحاجة هي أنها لم توضح كيفية إحضار الحوافز إلى المنظمة في المقام الأول، فإذا كان الحافز الرئيسي هو النقود، فيجب أن تؤمن هذه النقود. وللتأكيد، يتم إحضار النقود إلى المنظمة عن طريق التبادل مع البيئة. لكن من الواضح ضرورة وجود نموذج تنظيم الموارد أو نموذج هدف يعالج موضوع الربح كأساس لمناقشة دوافع الأفراد.

ويتناول كيو منجز (١٩٧٧م) الفاعلية من منظور مختلف نوعاً ما. فهو يقول: أحد الطرق المثمرة لتخيل منظمة ما والعمليات التي تميزها هو النظر إليها على أنها أداة أو صالة يتم بداخلها انخراط المشاركين في سلوك يرون أنه أداة لتحقيق أهدافهم. من هذا المنظور، المنظمة الفاعلة هي تلك التي يرى نسبة كبيرة من المشاركين فيها أنفسهم على أن لهم كامل الحرية في استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق ما يصبون إليه. كما قد يقال أيضاً أنه كلما عظمت درجة إدراك كل فرد لمنظمة على أنها أداة كانت المنظمة أكثر فاعلية. وهكذا، هذا التعريف للمنظمة الفاعلة تعريف سيكولوجي بالكلية. إن

هذا التعريف يحاول أن يجمع بين عدد الأشخاص الذين يرون المنظمة كأداة رئيسية لإشباع حاجاتهم بالنسبة لكل شخص، والدرجة التي تدرج بها المنظمة. (ص، ص٥٩-٦٠).

وتبعاً لهذا المدخل فإن عوامل مثل: الربحية، والفاعلية، والإنتاجية، هي ظروف ضرورية لحياة المنظمة وليس نهايات بحد ذاتها. المنظمة يجب أن تحصل على موارد كافية حتى يتسنى لها أن تكون وسيلة لمنسوبيها. وفي مدخل أكثر علاقة. يحاج ستيرز (١٩٧٧م) بأن المنظمات الفاعلة هي تلك التي يتفق منسوبوها مع أهدافها ولذلك يعملون باستمرار لتحقيق تلك الأهداف.

تناول الفاعلية التنظيمية من منظور الأفراد ومكاسب ينطوي على ثلاث مشاكل. المشكلة الأولى، والتي هي مشكلة مدخل ستيرز، هي أن للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها. وكما وضح اتزيوني (١٩٦١م، ١٩٧٥م)، اندماج الناس في المنظمات يمكن أن يكون اغترابي، حسابي، أو أخلاقي. هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع الأهداف في العديد من أنواع المنظمات. ومع الاستمرار للحظة مع نقد مذهب ستيرز يبدو أن من العدل أن نذكر أن كثيراً من العاملين في معظم المنظمات يحتمل أنهم لا يعون أو لا يدركون الأهداف الرسمية أو التشغيلية للمنظمة وبذلك تصبح الاتفاقية موضوع فيه نظر.

المشكلة الرئيسية في هذه الصياغة السيكولوجية هي أنه بالتركيز على فائدة الأفراد فإن التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل، أو نشاطات أجزائها. وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفتقد حقيقة أن المخرجات التنظيمية تلعب دوراً في المجتمع.

إن هذه المخرجات تستهلك، يستمتع بها، ويمكن أن تكون ضارة بيئياً. إنها تؤثر على منظمات أخرى، وأناس في تلك المنظمات وخارج منظمات أخرى تماماً كما تؤثر على أناس داخل منظمة بعينها. كما يقلل المذهب السيكولوجي أيضاً من حقيقة الصراع بين الأهداف والقرارات التي يجب صناعتها في وجه الضغوط البيئية. إن المشكلة أساساً هي تجاهل جزء من الحقيقة التنظيمية. على سبيل المثال، أنقل وبيري (١٩٨١م) وجدا علاقة إيجابية بين ولاء العاملين بالمنظمة وبين مؤشرات الفاعلية كالتأقلم، والدوران، والتأخير عن العمل ولم يوجد مثل هذه العلاقة بين الولاء التنظيمي ومؤشرات الفاعلية مثل تكاليف التشغيل والغياب عن العمل. وبقصر مناقشة الفاعلية على مستوى الأفراد يكون في ذلك إغفال لوجود تصارع بين المخرجات المرغوبة، مثل خفض نفقات التشغيل وخفض نسبة الدوران في المنظمة.

المشكلة الثالثة مع هذا النوع من المذهب الفردي هو أنه يغفل حقيقة وجود أفراد خارج المنظمة يتأثرون بما تقوم به المنظمة. ستباك (١٩٣٩م) مثلاً، وجد علاقة ضعيفة بين مؤشرات تقديم الخدمة المطلوبة وتقييم الموظفين، جيوردانو (١٩٧٦م، ١٩٧٧م) وجد أن عملاء شبكة نظام العدل الخاص بالأحداث لديهم وجهات نظر حول فاعلية نظام الشرطة، والمحاكم، وأقسام التأهيل تختلف عن وجهات نظر منسوبي تلك المنظمات. هذا عجيب حقاً، نظراً لأن العملاء في هذه الحالة كانوا أحداثاً كانت لهم مشاكل مع القانون. وعلى الرغم من ذلك نظرة العملاء للفاعلية تبدو عنصراً مهماً لأي تحليل شامل للفاعلية.

كيلي (١٩٧٨م، ١٩٨٤م) حاول التغلب على هذه المشاكل بالتركيز فقط على ردود أفعال الآخرين على الفاعلية التنظيمية. حيث اقترح مذهب "العدالة الاجتماعية" للفاعلية التنظيمية. فالبناء على عمل راولز (١٩٧١م)، يقترح كيلي أن من الممكن استخدام دور المنظمات في العمل على "مضاعفة فرص الأشخاص الأقل حظاً في النظام الاجتماعي" كمؤشر على الفاعلية التنظيمية (١٩٧٨م، ص ٢٨٥). ثم يقترح كيلي بعد ذلك أن هذا المدخل يمكن أن يعرف إجرائياً بأنه تقليل الأسى الذي يشعر به المشاركون في تفاعلهم مع المنظمة. وفي عمل لاحق لكيلي (١٩٨٢م) تحول إلى فكرة الأذى التنظيمي، لكنه أبقى على نفس المعنى. ويدرك كيلي الصعوبات المتعلقة بالتطبيق الفعلي لهذا المدخل. لكنه يدعي أن هذا المدخل في الواقع يحتوي على مبدأ التفاؤل الذي ينقص نماذج الهدف. إن من المحتمل تحديد الطريقة التي يتم بواسطتها التقليل من الأسى أو الضرر الذي تعاني منه الجماعة في المنظمة، إلا أن من غير الممكن تحديد كيف يمكن الرفع من نسبة تحقيق الهدف عبر المنظمات، إذا عرفنا تنوع الأهداف. ويخلص كيلي إلى:

أخيراً، نموذج العدالة الاجتماعية – بالأخص التقليل من الأسى–الذي يعمل على موازنة تحقيق رغبات المشاركين بشكل أخلاقي لكنه واقعي. قد يبدو أن من الخطأ التركيز على المشاركين التنظيميين الملتاعين أكثر من التركيز على أولئك، والذين ربما يكونون كثيرين في العدد، الذين يستمتعون بمخرجات النشاط التعاوني. لكن المقصود هو أن المترتبات على السخط عموماً، وعلى المدى البعيد، ربما لا يتحملها بعض المشاركين، مما يعني إشراك الملتاعين

في التبعات الإيجابية ليس بهدف التقليل من معاناتهم بل للتخلص مما يترتب على سخطهم. إن المنظمة التي تقلل من التبعات المعاكسة للتفاعل يمكن أن يقال عنها أنها أكثر عدالة. أكثر استمرارية على المدى البعيد (١٩٧٨م، ص ٢٩٠).

قد لا نتفق مع مذهب كيلي نظراً لصعوبة تحديد محتويات الأسى أو الأذى عند المشاركين، لكن موضوع الأخلاق يجب أن يبقى ضمن عناصر نموذج الفاعلية.

العوائق، والأهداف، والمشاركون:

بننجز وقودمان (١٩٧٧م) قاما بإسهام كبير في أدبيات الفاعلية التنظيمية. ويتناولان موضوع المشاركين بإدخالهما لمفهوم التحالف السائد، ولمعرفة كيف أتى بننجز وقودمان بالمشاركين إلى تحديد الفاعلية، من الضروري أن نتبع محاجاتهم التنظيرية، إن مذهبهم شبيه جداً بالنموذج المتناقض المستخدم في التحليل الحالي.

يبدأ بننجز وقودمان محاجتهما بتعريف الفاعلية: "تكون المنظمات فاعلة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص المؤثرين وإذا كانت النتائج التنظيمية تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة للمنظمة (ص١٦٠).

فكرة المعوقات (الأشخاص المؤثرين) تشمل حالات أو متطلبات يجب تحقيقها إذا كان للمنظمة أن تكون فاعلة. وتشمل المعوقات سياسات وإجراءات مسبقة توجه صناعة القرار والسلوك في المنظمات. ومن أمثلة المعوقات "الإبقاء على حصة السوق على مستوى نسبي محدد، الإبقاء أو

المحافظة على النوعية في مستوى معين، وعدم القيام بنشاط تجاري في دول أجنبية تتطلب ردود فعل سياسية عنيفة" (ص، ١٦٠).

يقصد بالأهداف التنظيمية نهايات مرغوبة أو أغراض يحددها الائتلاف الحاكم (السائد). بننجز وقودمان واضحان في إدخالهم للأهداف المتعددة. كل من المعوقات والأهداف تستخدم في تقييم الفاعلية، لكن هناك فروقاً مهمة بين هذين المصطلحين. انهما مرتبطان إلى حد بعيد بدوافع الائتلاف الشائعة. ومن العجيب أن الأهداف والمعوقات قد تكون على نفس المحور أو في المنطقة من النشاط، لكن الفرق يكمن في اهتمامات الائتلاف السائد. ويقول بننجز وقودمان:

هل تحقيق مستوى كمي أو نوعي هدف أو معوق؟ ذلك يعتمد جزئياً على ما هو رئيسي بالنسبة للائتلاف السائد في المنظمة. فعلى سبيل المثال، تؤكد بعض الجامعات الأمريكية على عدد الطلاب المقبولين كمعوق لجودة نوعية الدراسة، بينما تهتم جامعات أخرى بنسبة القبول العالية لكنها تتقيد بالحاجة إلى الإبقاء على الحد الأدنى من الجودة الأكاديمية. (ص ١٦١).

فرق ثان بين الأهداف والمعوقات هو أن الأهداف يمكن أو لايمكن أن تصل إلى المرجعية بينما يجب التغلب على المعوقات كشرط أساسي للفاعلية التنظيمية. ودرجات (أو كمية التقريبية)، الفاعلية التنظيمية يمكن أن تقيم بواسطة الدرجة التي تصل إليها أو يتعداها الهدف" (ص١٦١). هذه أفكار مركبة وتحتاج إلى بعض المناقشة. فالمرجعية هي المعايير التي على ضوئها توزن أو تقيم المعوقات والأهداف. إنها تقتضي معايير الائتلاف السائد للتقييم.

فالمعوقات يجب التغلب عليها إذا أريد للمنظمة أن تكون فاعلة، لكن مجرد التغلب على المعوقات لا يعني الفاعلية. وتحقيق هدف على أساس معوق هو فاعلية. ويستخدم بننجز وقودمان مثال الشركة التجارية التي ترغب في زيادة أرباحها (هدف) وفي نفس الوقت ترغب في المحافظة على نوعية الخدمة (معوق). الإخفاق في المحافظة على نوعية الخدمة سوف يسهم في عدم الفاعلية، لكن تجاوز معيار جودة الخدمة لن يقود إلى الفاعلية. فقط بزيادة ربحيتها وبالمحافظة على جودة الخدمة تكون المنظمة فاعلة. والفاعلية تعتمد على درجة تحقيق الهدف.

ومن الغريب أن بننجز وقودمان لم يناقشا موضوع الموارد كمعوق من المعوقات، فمن الواضح أن نموذجي الهدف وتنظيم الموارد يمكن أن يربطا بلغة هدف معوق. بالتأكيد الموارد مطلوبة ومستوى المطلوبة للتشغيل هي معوق على المنظمة. إن هذا هو الاستخدام الأمثل لنموذج تنظيم الموارد- على سبيل المثال- رؤية الموارد كمعوقات مهمة يجب التغلب عليها قبل إدراك التحرك نحو الأهداف.

بننجز وقودمان يعيان حقيقة أن هناك أهدافاً ومعوقات متعددة، وأن الإطار الزمني لهما غير ثابت. كما يدركان أيضاً أن لك معوقاً أو هدف مرجعيات متعددة. لكنهما لم يلاحظا أن مرجعيات مختلفة لهدف أو معوق واحد يمكن أن يكون لهما عناصر متناقضة، كما سنوضح لاحقاً، إلا أنهما يلاحظان أن الفاعلية يجب أن تقاس دائماً بعد الواقع أو حصول الفعل.

إن أهم إسهامات تصور بننجز-قودمان هو تعريفهم بأن للمنظمات مؤسسين داخليين وخارجيين (انظر أيضاً كاتز، وكاهن ١٩٧٨م). هذه هي

مكونات أو عناصر الائتلاف السائد الذين يقررون الأهداف ويحددون المعوقات. وتعرف الفاعلية بواسطة الائتلاف السائد على أساس الاتفاقيات المجمع عليها. ويتحقق الاجتماع عن طريق التفاوض بين الأطراف المعنية. وهذه ليست عملية سهلة، نظراً لأن المساهمين أنفسهم لهم تفضيلات متنوعة ومتعددة.

عملية تحقيق الإجماع لها تأثير تركيز الاهتمام على الأهداف، المعوقات، والمرجعيات. كما أنها تجبر الائتلاف السائد أيضاً ليضع ترتيبات بديلة من بين العناصر، تكييف مستويات من المعوقات حتى يتم تحقيق الأهداف، أو تغيير الأهداف التي تتعارض مع المعوقات التي لايمكن تكييفها. ويرى بننجز وقودمان المنظمات على أنها مبنية من مساهمين متعددين والذين لهم تأثير على وضع المعوقات، والأهداف، والمرجعيات. فالائتلاف الداخلي يحدد الصيغ والأهمية التي تتخذها المنظمة. وتبعاً لبننجز وقودمان " على الرغم من أن المساهمين يمتلكون عدداً من المرجعيات والمعوقات يتم بواسطتها تقييم المنظمة إلا أن الذي يحدد مدى فاعليتها في تقييم المنظمة هو مقدار ما تمليه هذه المعوقات والمرجعيات على المنظمة" (ص ١٧١).

هناك عنصر آخر يجب إضافته هنا؛ فالأهداف، والمعوقات، والمرجعيات تحدد من قبل الائتلاف السائد. إلا أنه بمجرد أن يتغير الائتلاف تبعاً لتغير القيادة أو تغير القوة فإن الأهداف، والمعوقات والمرجعيات تتغير هي الأخرى. كاميون، وويتمن (١٩٨١م) وزاميوتو (١٩٨٢م) قد ركزوا على التغييرات التي تحدث مع مرور الوقت في إدراك الفاعلية وتطور تفضيلات

المساهمين. إذاً فالأهداف، والمعوقات، والمرجعيات هي غايات متحركة مع مرور الوقت.

المدخل الذي سنتبعه في نموذج التناقض شبيه جداً بمدخل بننجز وقودمان. والفرق الرئيسي هو استخدام الموارد كمعوق. اختلاف آخر مهم هو أنه بينما يؤكد بننجز وقودمان على إحراز الإجماع في الائتلاف السائد، لايفترض نموذج التناقض الإجماع. وللتأكيد لا بد من صناعة القرارات لكن ربما يكون هناك أوقات عندما يتحقق الإجماع من أجل قرار محدد يكون ذلك الإجماع هشاً ولا يستمر طويلاً، ومن ثم ينقلب القرار حالاً. ويؤكد نموذج التناقض على حقيقة أن المساهمين المختلفين لمنظمة ما قد يكون لدى كل طرف منهم فروقاً متناقضة وبذلك تكون الفاعلية بالنسبة لأحد الأطراف على النقيض مما يراه الطرف الآخر.

نظرية بننجز– قودمان أكثر شمولية من نماذج رضا المشاركين التي ناقشناها في هذا الجزء. إن الأهمية التي تعزوها لإحراز الاجتماع من خلال الائتلاف السائد أدت إلى أدراجها هنا. كما أن إدراجنا استند أيضاً على الأهمية المعطاة للعملية السياسية في تحديدها للفاعلية. كل من نموذجي ترتيب الموارد والهدف تميل إلى تطبيق صناعة القرار الراشد، مع وجود استراتيجيات يتم اتخاذها على أساس ما هو الأفضل للحصول على الموارد من أجل البقاء أو زيادة معدلات تحقيق الهدف. والمدخل الحالي يفترض كذلك أن القرارات سوف تصنع على أساس من درجة الرشد لكنه يلطف بالحقائق السياسية للحياة التنظيمية.

نماذج الوظيفة الاجتماعية:

هناك مدخل آخر للفاعلية يجب أخذه في الاعتبار، هذا المدخل يذهب إلى أبعد من مجرد رضا المشارك. يشمل هذا المدخل مساحة واسعة من الوظائف الاجتماعية. هذا المدخل هو مدخل نماذج الوظيفة الاجتماعية. التي تعتمد على ما تقوم به المنظمات من أجل المجتمع التي هي جزء منه. أكثر من تبني هذا المدخل هو بارسونز (١٩٦٠م) بتحليله للمنظمات. وتبعاً لبارسونز، على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية (ص، ص ١٨٣-١٨٦). أول هذه المشكلات مشكلة التأقلم أو التكيف مع أو تهيئة النظام لمواجهة متطلبات البيئة، وتحولاتها المتسارعة. المشكلة الثانية هي مشكلة تحقيق الهدف، أو تحديد الأهداف وتحريك الموارد للوصول إليها. ثالثاً مشكلة الدمج، أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات النظام تعمل تنسيقهم وتوحيدهم في كيان واحد. المشكلة الأخيرة هي مشكلة الكمون، أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام.

متغيرات الأنماط هذه مصممة لتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية والمنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع. في الوقت نفسه يمكن النظر إلى المنظمات كأنظمة اجتماعية ويجب أن تعمل على حل المشاكل الأربع الأساسية. لذلك فإن من الممكن تصور الفاعلية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل. ملفرد، ورفاقه (١٩٧٦م، ١٩٧٧م) عرفوا هذه المشاكل إجرائياً ووجدوا أن هناك تداخلاً قوياً بينها

وذلك فيما يتعلق بمدى إحراز منظمات غير اقتصادية الاندماج، تحقيق الأهداف، وغير ذلك.

لقد انتقد مذهب بارسونز مرات عديدة، فبلاو وسكوت (١٩٦٢م) يقترحان أن "منظوره التجريدي جداً أدى إلى وجود نموذج نظري بعيداً عن نظام من الروابط التي يمكن أن يشتق منها فرضيات، باختصار لقد طور إطار عمل تنظيري فقط وليس نظرية حقيقية (ص ٤٠). ماوزلس (١٩٦٧م) يذكر أنه على الرغم من أن بعض الجماعات يمكن أن تخدم عن طريق منظمة ما، إلا أن البعض الآخر قد لا تخدم- وهذه مشكلة أساسية للتحليل الوظيفي. فوضع مفاهيم للوظائف الاجتماعية المخدومة وقياسها، مع الأخذ في الاعتبار مصالح كل الأطراف المعنية موضوع لم يتحقق بعد.

وعلى الرغم من هذه المشكلات، بقي الاهتمام بالوظائف الاجتماعية المخدومة بواسطة المنظمات قضية قائمة. ويتبع بيرو (١٩٧٧م) هذا النهج بأسلوب عجيب. فهو يذكر أولاً أن معظم دراسات الفاعلية هي من نوع ما يسميه "بتحليل المتغيرات" (ص٩٦). هذا النوع من الدراسة يقتضي محاولة عزل المتغيرات التي لها علاقة بطريقة ما بمقاييس الفاعلية. ويحدث هذا في النهج الإداري الفني. وبدلاً من هذا الشكل من التحليل، يقترح أن يشتغل المحللون بنوعين آخرين من دراسات الفاعلية- "تحليل الاختلال الوظيفي العام" و " التحليل الإلهامي". وكلها تشتمل على سؤال، فاعلية لأجل من؟

تحليل الاختلال الوظيفي العام يقدم كطريقة لعزل المنظمات ذات الأداء الضعيف مع محاولة تحسين ما تقدمه من خدمات أو منتجات. ويقدم هذا

المقترح كبديل لما هو شائع، أي البحث عن منظمة ذات أداء عال ومحاولة التعرف على الأسباب المؤدية لهذا الارتفاع في الأداء. التحليل الإلهامي يركز بشكل خاص على سؤال الفاعلية لمن، أو من أجل من؟ وينظر بيرو إلى المنظمات على :

أنها كائنات إنسانية هادفة لكن ليست بالضرورة أنظمة راشدة موجهة بأهداف رسمية، كميادين للتقايض، أكثر من كونها أنظمة تعاونية، كأنظمة للقوة أكثر من مجرد مؤسسات نامية تعكس المعايير الثقافية، وكمصادر لمنظمات وجماعات أخرى أكثر من كونها أنظمة مغلقة. فإذا عرفنا المنظمات على أنها كائنات إنسانية هادفة حيث تنافس الناس والجماعات على مخرجات تهمهم تحت ظروف من القوى غير المتكافئة، نكون بذلك قد وضعنا موضوع الفاعلية في موضع مختلف بشكل كبير عن المنظورين الآخرين. ويجب علينا أن نسأل الآن، ما الذي تنتجه المنظمة؟ (ص ١٠١).

في إجابته على هذا السؤال يذكر بيرو أن منظمات الخدمات الإنسانية، مثل: المستشفيات، والسجون، والمدارس، ومنظمات التكافل، وما شابهها يكون لها مخرجات ذات أهمية أكبر من مجرد الخدمات المقدمة للعملاء. فالفرص الوظيفية، عزل الناس الذين يعتقد بأنهم منحرفون عن المجتمع والسيطرة عليهم، الفرص التجارية للمتاجرة المشروعة، وسوق الجريمة المنظمة هي بعضاً من مخرجات مثل هذه المنظمات. ويعتقد بيرو أن التحليل الإلهامي:

سوف يظهر ما يعرفه معظم المديرين لكن علماء الاجتماع لا يرغبون الاعتراف به، وهو أن الأنظمة الاجتماعية تتأثر كثيرا بالصدفة المحضة، الحظ، إن معظم القرارات غامضة، ترتيبات التفضيل ليست متماسكة وغير مستقرة، جهود الاتصالات والفهم غالبا غير موفقة، الأنظمة الفرعية فضفاضة، ومعظم المحاولات للسيطرة الاجتماعية غير ملائمة وغير متوقعة (ص ١٠٣).

إن بيرو يقترح هنا شيئين. أولا، يجب تحليل المنظمات بتجريد كامل عن أي تصورات لوظائف هذه المنظمات. بمعنى أنه يدعو إلى مراعاة كل من الوظائف الظاهرة والكامنة (ميرتون ١٩٥٧)، على الرغم من عدم استخدامه لهذه المسميات. كما يدعو أيضا إلى وعي واضح للأطراف المشتغلين في العمليات التنظيمية ودورهم في بقاء المنظمة. وحقيقة وجود جماعات مختلفة لها أدوار مختلفة يوحي بأن أي مدخل للمنظمات ينظر إلى القرارات والتصرفات كوسائل لتحقيق الأهداف أو لمواجهة الضغوط البيئية هو مدخل مثالي.

موضوع الفاعلية موضوع أساسي في أي تصور للفاعلية. هذه هي إسهامات من ينظر إلى الفاعلية من منظور الوظيفة الاجتماعية. وكون أطرافا مختلفة يتأثرون بطريقة أو بأخرى بالتصرفات أو الممارسات التنظيمية يجب أن تكون واضحةً. فالأفعال الناجحة في اتجاه ما قد لا تكون كذلك في الاتجاهات الأخرى. فالكسندر، وبوتشهولز (١٩٧٨م) قد بينا مثلا، إن المسئولية الاجتماعية للشركة ليست لها علاقة بأداء سوق الأسهم لتلك

الشركات حتى لو أن الأداء المالي الجيد يؤدي إلى السمعة الجيدة لمسئولية الشركة الاجتماعية (مكقواير، ورفاقه ١٩٨٨م). فالجهود في إحدى المجالات قد يكون لها تأثير محدود في مجال آخر.

وإذا كانت المنظمات في وضع يسمح لها بتغيير وظائفها الاجتماعية، فإنها تواجه بذلك معوقات بيئية. وقد أشار تشايلد (١٩٧٦م)، على سبيل المثال، أن مطالبة العاملين بالحصول على مشاركة أكبر في صناعة القرار يقابله اتجاهات عامة نحو النمو، والبيروقراطية، والمركزية.

النموذج المتناقض:

هناك شواهد مطردة تدل على أن معظم المحللين التنظيميين يدركون أن الفاعلية ظاهرة متعددة الأوجه حقيقة. فعلى سبيل المثال، كامبيل ورفاقه (١٩٦٤م) وجدوا (٣٠) مقياساً معيارياً تقريباً استخدمت في البحوث التي تناولت هذه الظاهرة. كاميرون (١٩٧٨م)، في بحث حل الكليات والجامعات، وجد أن الفاعلية ظاهرة "متعددة المجالات". ويخلص ذلك الباحث إلى أن:

الفاعلية في مجال ليست بالضرورة لها علاقة بالفاعلية في مجال آخر، فعلى سبيل المثال، زيادة رضا ونمو الأفراد في إحدى المنظمات... قد يكون ذا ارتباط سلبي مع معدلات عالية من مخرج وتنسيق الوحدات الصغيرة. فبشكل خاص، نشر عدد من تقارير البحوث قد يكون هدفاً يوضح مستوى عال من الفاعلية بالنسبة لهيئة التدريس (على المستوى الفرد) بينما يظهر في الوقت نفسه مستوى منخفض من الفاعلية على مستوى الوحدات أو المستوى التنظيمي (مثلاً ضعف نوعية التدريس، وقلة الوقت الذي يمضيه الأستاذ مع

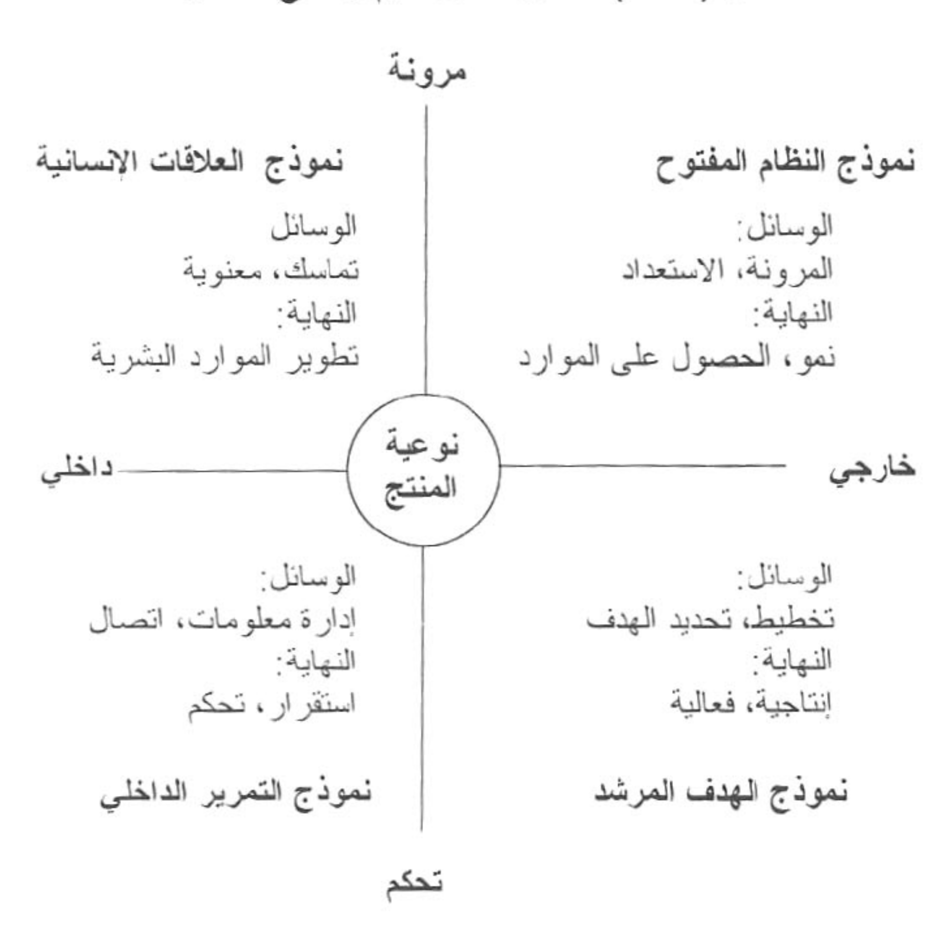
الطلاب، قلة الاعتناء بالطلاب، أن يدرس طلاب الدراسات العليا بدلاً من الأستاذة) للمشرعين وولاة أمر الطلاب (ص ٦٢٥).

فكرة كاميرون تشتمل على درجة مصداقية عالية. كما أنها قريبة أيضا من نموذج التناقض. إلا أنه لم يتطرق إلى فروق القوة بين المساهمين أو التحولات المؤقتة في الضغوط البيئية كما سنفعل هنا.

مدخل آخر شبيه بنموذج التناقض هو مدخل "تنافس القيم" للفاعلية الذي قام بتطويره كومين، ورهربوف (١٩٨٣م). هذا النموذج موضح في الشكل (١٣-١). لاحظ أنه بالإضافة إلى المحور الأفقي للتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي، والمحور الأفقي للتحكم مقابل المرونة، هناك أيضا تنافس قيم على المحاور -القطرية، على سبيل المثال- تنمية الموارد البشرية مقابل الإنتاجية والاستقرار مقابل النمو. وعلى الرغم من أن من الممكن افتراض أن يكون لأي منظمة مستويات عالية على كل محور، فإن النتيجة المرجحة أن المنظمة الفاعلة في السيطرة سوف تكون أقل فاعلية في المرونة (روهربوف، ١٩٨٣م).

وبناءً على الشواهد المقدمة خلال هذا الكتاب وعلى نماذج الفاعلية الواردة هنا، يمكننا أن نقدم الآن نموذج التناقض بأسلوب مبسط، كالآتي:

شكل (١٣-١) ملخص تنافس القيم ونماذج الفاعلية



١-تواجه المنظمات معوقات بيئية متعددة ومتناقضة. وهذه المعوقات قد تكون مفروضة على المنظمة، وقد تكون مقايضة، وقد تكون مكتشفة، أو

يمكن أن تكون مفروضة ذاتياً (سيشور ١٩٧٧م). المعوقات المفروضة خارج الإرادة التنظيمية. إنها تشمل المحاور البيئية التي تعرفها المنظمة مثل المواقف القانونية أو الاقتصادية. وبشكل أوضح، تضغط المنظمات حتى تستفيد من التشريعات القانونية أو التنظيمية. لكن الضرائب والتعليمات تملي على المنظمات. هذا الإملاء ليس فقط من الحكومة. فمصنع الكمبيوتر الذي ينتج منتجاً جديداً أو يطور منتجا هو يملي بذلك هذه البيئة على المستفيدين (المستخدمين)، نظراً لأنهم يجب عليهم أن يتعلموا اللغة الجديدة- ويركبوا المعدة الجديدة- إذا كانوا يرغبون أن يبقوا على اطلاع مستمر على ما يحدث في عالم الكمبيوتر. المعوقات المقايضة تشمل اتفاقيات وضغوطا تنافسية في السوق. المعوقات المكتشفة هي حالات تظهر فيها معوقات بيئية بطريقة أو بصورة غير متوقعة، مثل ما يحدث عندما تجد شركة فحم أن عروقها من المعادن نفذت أو تجد الجامعة أن تكاليف الوقود أصبحت مرتفعة وأن عليها أن تخفض في بعض برامجها. معوقات الإملاء الذاتي تقتضي تعريف البيئة التي تستغلها المنظمة. هناك مثلان في دراسة للتغطية الصحفية لتسرب زيت خام، ذكر مولوتش وليستر (١٩٧٥م) أن الصحف اختلفت بشكل واضح في مقدار المساحة المعطاة للتسرب. إذا فسياسية المنظمة تعرف أو تقرر أهمية العناصر للبيئة.

بغض النظر عن مصدر المعوقات، يجب التأكيد على طبيعتها المتضاربة، نظراً لأن معالجة أحد المعوقات قد تكون على حساب حل

معوق آخر. في الواقع، فريسوف (١٩٧٩م) وجد أن الوحدات التنظيمية التي تواجه احتمالات متعددة تكون أكثر عرضة لمواجهة تصميم غير ملائم وأداء منخفض أكثر من المنظمات التي تواجه ظروفاً سهلة. وكقاعدة عامة، كلما كبرت وتعقدت المنظمة، كبر المدى وتنوع المعوقات التي ستواجهها، وعلى المنظمات أن تأخذ بيئاتها في الاعتبار وتدرك وتنظم أو ترتب المعوقات التي تواجهها ليسهل التعامل معها، وتحاول التنبؤ بنتائج تصرفاتها- كل ذلك داخل القيود المفروضة على صناعة القرار والرشد الذي سبق أن ناقشناه.

٢- للمنظمات أهداف متعددة ومتضاربة. لقد أشبعت هذه النقطة نقاشاً، لكن هناك مخرجاً أخيراً يمكن أن يكون مفيداً. قد يكون من المناسب الاستشهاد هنا بحالة من الجامعة التي أعمل بها- جامعة ولاية نيويورك في مدينة البني- قد تكون مناسبة لتوضيح ذلك الأمر. هذه الحالة تتعلق بالخوف من خفض التكاليف في الميزانية، والتي هي حدث سنوي ينتج عنه في بعض الأحيان خفض حقيقي وبعض الأحيان لا يحدث. وفي الحالة التي أصفها هنا، كان خفض التكاليف المخيف شديداً. فعلى كل نائب رئيس (للجامعة) أن يعد قائمة بالمراكز المستهدفة في مجاله. ونحن نعرف أن القرارات التي تتخذ في مثل هذه المواقف هي قرارات تنتج عن ائتلاف القوى (بفر، وسلانسيك١٩٧٤، هيلز، وماهوني ١٩٧٨). وفي نفس الوقت لا تختفي الأهداف فجأة. فقضايا مثل التأكيد على البحوث، الرغبة في الاستمرار في استقطاب نوعيات جيدة من الطلبة

وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق هدف أن تكون الجامعة عالية الجودة، وتكرار أهمية وجود حرم جامعي آمن وجذاب أمر ملموس أكثر من كونه شيئاً بلاغياً أو كلاماً نظرياً. وعندما تحدث التخفيضات كانت تستند على أهداف وقوة الائتلافات وكلاهما تحتوي على تناقضات أبرزت بشكل فعلي.

٣-تشتمل المنظمات على أناس عديدين ومتناقضين من داخلها ومن الخارج. المعني الصريح للمساهم هو الناس في دائرة تشريعية. ويعني ذلك هنا أولئك الناس الذين يتأثرون بمنظمة ما. هؤلاء الناس قد يكونون موظفين، من منسوبي المنظمة، أومستهلكين عملاء، أو العامة بشكل كبير. الدرجة التي ينظم فيها المساهمون أنفسهم تختلف بشكل كبير. فمن جهة، هناك الجماعات المنظمة، مثل: الاتحادات العمالية، معارضو القوة الذرية، من ذوي الأصول الأسبانية. وهناك أيضاً الاتحادات المفاجئة التي تتشكل داخل المنظمات. ومن ناحية أخرى، هناك الناس الذين يتأثرون بإحدى المنظمات والذين لا يعرفون بعضهم بعضاً. هناك أيضاً أناس يتأثرون بالمنظمات والذين لايعلمون أنهم تأثروا بها- بعض منهم يسميهم بيرو (١٩٨٤م) الضحايا. وعلى أي حال نحن نعلم أن المساهمين يتأثرون بالمنظمات. وقد لا يؤخذون في الاعتبار عند صنع القرار، وقد لا ينظمون أنفسهم، هؤلاء الناس يجب أن يكونوا طرفاً في أي مناقشة للفاعلية التنظيمية.

٤- المنظمات لها إطارات زمنية عديدة ومتناقضة. لقد سبق وأن ناقشنا إطارات الزمن فيما يتعلق بالأهداف. حنان، وفريمان (١٩٧٧ أ) لهما إضافة بالنسبة للوقت والتي نرى أنها مفيدة هنا:

إلى الحد الذي تؤكد فيه وظيفة الأهداف على العائد السريع للاستثمار (كما في العديد من المضاربات التجارية، منظمات الإغاثة، الوحدات العسكرية الميدانية، وغير ذلك) فإن المخرجات قصيرة المدى يجب أن تعطي الأولوية القصوى. أما بالنسبة لتلك المنظمات التي تميل إلى استمرار الإنتاج (على سبيل المثال، عدد آخر من فئات المضاربات التجارية، الجامعات، منظمات البحث والتطوير، وما إلى ذلك) فإن تقلبات الأداء من سنة إلى أخرى يجب ألا يركز عليها ويجب التأكيد على متوسط الأداء خلال فترات زمنية طويلة.

إن هناك إشكالية متعلقة بالمفهوم وهي أننا لا نعرف كيف تخفض المنظمات الزمن. فمنظمتان لهما نفس الأهداف تعملان نفس الهيكل بنفس البيئة قد تضع تأكيدات مختلفة على سرعة العائد من الاستثمار. فإحدى المنظمات قد تراهن على بعض الظروف بطريقة تزيد من احتمالية المخرجات المفضلة ومخاطرة الإفلاس على المدى الطويل. والمنظمة الأخرى قد تتحاشى العائد السريع من أجل الأمن على المدى الطويل.. وعلى المحلل أن يعرف المكافأة الموضوعة لسرعة العائد (ص، ص ١١٣-١١٤).

درجة وخليط المعوقات البيئية تختلف على مدى الزمن. فالمعوقات التي كانت مهمة في أحد الأوقات قد تنعدم أو تختفي في وقت أو أوقات أخرى. وتبرز مشكلة جديدة. فالزمن يلعب دور مهم في تاريخ المنظمة، نظراً لأن المنظمات الجديدة أكثر عرضة للفضل. بالمثل، المنظمات التي تعمل في مجالات أو قطاعات راكدة لا تنمو تواجه مشكلات أكثر من تلك التي تعمل في مجالات أو قطاعات نامية.

البعد الزمني للفاعلية مسألة اجتهادية، حيث يجب أن تتخذ القرارات في إطار المرجع الزمني لتحقيق الأهداف، وطبيعة ومرحلة المعوقات البيئية، والوضع التاريخي للمنظمة. الإخفاق في إدراك هذا يمكن أن يقود المحلل و الممارس إلى مشكلات حقيقية، وعدم إدراك تلك العوامل يعني دراسة ضعيفة، كما يعني للممارس تدهور منظمة أو موتها.

لقد ناقشنا التناقضات في المعوقات البيئية، والأهداف، والمساهمين، والزمن. هذه حقائق مركبة بالنسبة لكل المنظمات (بنسون ١٩٧٧م). أنها أساسات التقييم والعمل (بفر ١٩٧٧). أنها تقود إلى القول بأنه ليس هناك منظمة فاعلة. ومع ذلك يمكن أن ترى المنظمات على أنها فاعلة (أو غير فاعلة) إلى حد ما بالنسبة لمعوقات معينة، وأهداف، ومساهمين، وأطر زمنية.

بعض التطبيقات: عند مناقشة موضوع التطبيقات من منظور نموذج التناقض فإن الخلاصة التي يتم التوصل إليها هي أن الجهود المبذولة للوصول إلى الفاعلية (التنظيمية) يجب أن تشتمل دائماً على أنه ليس هناك رشد تام. إنها الآن مسألة اعتقاد أو ثقة في النظرية التنظيمية حيث إن المنظمات لا تكون

مثالية في صناعة قراراتها، كما وضحت أو بينت مناقشتنا لعملية صناعة القرار.

التحليل المقدم هنا يذهب إلى أبعد من هذه الاعتبارات. وقد أكد على حقيقة أن هناك تسويات يجب أن تتم بين التأكيد على المعوقات والأهداف والمسلهمين، والأطر الزمنية. وترتيب هذه التسويات يعتمد على علاقات القوى والائتلافات داخل المنظمات، مقرونة بالضغوط الخارجية. هذا يتم في إطار أن اختيار تصرف معيّن يلغي إمكانية اختيار تصرفات أخرى، خصوصاً مع الانعدام المستمر للموارد. وقبل أن نتوسع في مناقشة هذا الأمر، من الضروري أن نطرق موضوعاً يتم تجاهله غالباً– وهو أن هناك بعض المعوقات التي ليست للمنظمات سيطرة عليها.

<u>معوقات خارجة عن سيطرة المنظمة:</u>

تحاول المنظمات السيطرة على تلك المعوقات التي ترى بأن التغلب عليها مهم بالنسبة لها. فوسائل مثل: الاندماج الصناعي الرأسي ، استخدام مجالس الإدارة، والتدخل السياسي، والرعاية كلها محاولات للتقليل من عدم اليقين البيئي أو تطويع البيئة لصالح المنظمة. وفي الوقت نفسه، بعض الحوادث تخرج عن السيطرة.

مثال بسيط لهذا هو الطقس، فإذا كانت المنظمة تعتمد على أنماط معينة من الطقس، فليس باستطاعتها مقاومة السنن الكونية، فبذر السحب أصبحت حقيقة واقعة، لكن ليس هناك وسيلة للتحكم في الحرارة الخارجية. والمنظمات الزراعية تخضع لمواسم الجفاف، الفيضانات، والترسبات الحارة أو الباردة

طويلة المدى. منظمات الاستجمام الشتوية، مثل: منتجعات التزلج على الجليد، تعاني عندما لا يكون هناك ثلوج وعندما تكون درجات الحرارة مرتفعة. والسنة قليلة تساقط الثلوج تؤدي إلى اختفاء بعض المناطق بسبب الطقس.

المنظمات التي تعتمد على الطقس تقوم بنشاطات للتقليل من قوى الطبيعة مثل بناء احتياطي من سلع الطعام أو صناعة مكائن لعمل الثلج (وحتى هذه لا تجدي إذا كانت درجة الحرارة فوق درجة تجمد الماء)، لكن هذه المنظمات تواجه معوقات خارج نطاق سيطرتها.

أمثلة أكثر صعوبة تأتي في صيغ تحولات اقتصادية وسياسية عالمية. فبمجرد ارتفاع تكاليف النفط وقلة الانتاج، يتأثر مستخرجو النفط. وعلى الرغم من القول إن شركات النفط والمؤسسات المالية بإمكانها التحكم حتى في هذه المراحل من بيئاتها، فإن هذه القضية تبدو مبالغ فيها عندما نأخذ في الاعتبار منظوراً كاملاً للاتفاقيات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية العالمية. أما بالنسبة للأغلبية العظمى من المنظمات الخاصة والعامة، فإن مثل هذه السيطرة لا تحتاج إلى سؤال. لذا يجب النظر إلى المنظمات ببساطة كمستَقبل، وليس بالضرورة سلبية، لمنتجات قوى خارجية. هناك قوى أخرى، أقل حدة، من مجريات الأحداث العالمية لها أهمية للمنظمات، لكنها خارج نطاق سيطرة المنظمات. من القوى الأنماط الديموغرافية والتطورات الاقتصادية المحلية أو الإقليمية. فالكليات والجامعات- مثلاً- تواجه ظروفاً ديموغرافية ليس لديها سيطرة عليها.

الأحداث والقوى الخارجة عن نطاق السيطرة تحدث للمنظمات، وهي جزء من مجموعة المعوقات التي تواجهها. والمهم هو أن هذه المعوقات غير قابلة للتصرف من قبل المنظمات أي لا تستطيع المنظمات أن تكيفها بما يتلاءم مع طبيعة نشاطاتها بل يجب على المنظمات أن تكيف نفسها للتعامل والتعايش مع هذه المعوقات بجانب المعوقات الأخرى، والأهداف، والمساهمين، والأطر الزمنية الأخرى.

المعوقات البيئية التي من المحتمل التصرف بها وتكييفها:

تحاول المنظمات أن تتحكم في بيئاتها. فإحدى المهام الرئيسية للإدارة العليا هى تعزيز مكانة منظماتهم في البيئة وتحليل مجالس الإدارة المتشابكة سبق وأن أوحى بأن مثل ذلك التشابك يخدم أربع وظائف خارجية رئيسية (الدرتش ١٩٧٩م، ص ٢٩٧). فاختيار المديرين لعضوية مجلس الإدارة قد يكون وسيلة تتم عن طريقها جلب الأموال، والتأثير في القانون، أو جلب المعلومات أو الخبرات إلى المنظمة. كما يتم اختيار المديرين أيضاً بقصد تسهيل مهمة بحث المنظمة عن رأس المال أو الموارد الأخرى. وهذا هو السبب الرئيسي في كون مسئولي البنوك يمثلون بكثرة في مجالس الإدارة عبر الشركات التجارية الواسعة. والزعماء الاجتماعيون يكونون في مجالس إدارة المستشفيات أو الكليات لإضفاء مصدر الشرعية. كما قد يخدم تشكيل المجلس وظيفة سياسية. إن اختيار المدير المناسب يمكن أن يساعد في التعامل مع الهيئات الحكومية، نظراً لأن وجود جماعة سياسية قوية يمكن أ،

يخدم في التقليل من الممارسات الحكومية القوية ضد المنظمة. أخيرا تشكيل المجلس ينظر إليه على أنه وسيلة يتم عن طريقه خدمة مصالح منظمات خارجية قوية، مثل: البنوك، وشركات التأمين، أو السيطرة على مصالح مجموعة من العائلات.

تشابك مجالس الإدارة لا يعني بالضرورة ضمان مستقبل المنظمات ذات العلاقة. فهناك بعض الشواهد (بورث، كريستمان، وكيلبرن ١٩٨٠م، بننجز، ١٩٨٠ب) في أن أنماطاً من التشابك يمكن أن تؤدي إلى ربحية عالية للمنظمات التي تمت دراستها، لكن لم تذكر أية دراسة أن نتائج تحليلها يوضح كل الاختلافات في الربح (أي هل هو بسبب تشابك مجلس الإدارة أم بسبب عوامل أخرى).

كون أن من المحتمل التحكم في جوانب من البيئة يمكن أن يرى في تحليل هرش (١٩٧٥م) لصناعات الأدوية والموسيقى المشهورة. لقد حققت صناعة الأدوية نجاحاً عظيماً في حماية نفسها من المنافسة بنجاحها في تمرير تشريعات حكومية لصالحها. كما أنها نجحت في جعل العلاج المنظم، من خلال جمعية الطب الأمريكية، يسمح للصناعة بالدعاية للأدوية بأسماء العلامات التجارية، وليس بأسمائها الجنسية. فالوصفات تصرف من الصيدلية بالاسم التجاري، وليس باسم المركب الدوائي. هيرش وجد أن صناعة الموسيقى الشائعة (المسجلة) كانت لها بنية مشابهة إلى حد ما، لكنها لم يكن باستطاعتها الحصول على شرعية محمية وحقوق شاملة لأرباح ممكنة وقت ما تذاع أغنية في الراديو. لقد ضغطت صناعة الموسيقى واستخدمت تقنيات

أخرى لمحاولة حماية نفسها، لكنها لم تكن قادرة على ذلك، وعانت من مشاكل كبيرة عندما تغير الذوق الموسيقي من ضمن التغيرات الثقافية في الستينات. فأحد الصناع نجح في التصرف في بيئته بينما لم ينجح الآخر.

هذا شيء من عدم اليقينية بالنسبة للمنظمات. فلو أن أحداً ما اخترع تكتيكاً مؤكداً للسيطرة على البيئة، كما فعل المحتكرون في السابق وفي وقتنا الحاضر، فإن كل منظمة ستتبنى ذلك التكتيك. وقانون عدم الاحتكار مصمم خصيصاً لحماية البيئة من السيطرة عليها. وتعمد المنظمات إلى التحكم بقدر ما يتيح لها القانون أو بقدر ما تستطيع بحيث لا يتم اكتشافها.

إن المناقشة إلى هنا تركز على القطاع الخاص. إلا أن منظمات القطاع الحكومي هي الأخرى تتطلع إلى السيطرة على بيئتها. فعملية الموازنة العامة عملية تتطلع من خلالها المنظمة إلى الحصول على الموارد اللازمة لبقائها وتطورها. وترسل المنظمات الحكومية رسائل إلى مساهميها وغيرهم. وهذه الرسائل مصممة لحماية المنظمة ولتعزيز وزيادة مصالحها. التيد وجونسون (١٩٨٠م) يخلصان إلى أن هذه "الدعاية" قد تكون ملزمة بالنسبة للعامة في مواقف كثيرة.

كانت المحاجة في هذا الجزء تدور حول أن المنظمات تدخل في نشاطات متنوعة صممت للتلاعب بالبيئة فيما يخدم مصالحها، سواء كان ذلك من خلال تشابك مجالس الإدارة، احتواء الموردين عن طريق شرائهم، التطلع إلى تمرير تشريع في صالح المنظمات، أو عن طريق الدعاية، فالقصد هو التلاعب بالبيئة نيابة عن المنظمة. هذه الجهود تحمل احتمالات النجاح فقط،

نظراً لأن منظمات أخرى لها أهدافها وأغراضها الخاصة بها تتفاعل مع نفس مكونات البيئة. والمنظمات يمكن أن تكون متأكدة جداً من تبعات أفعالها عند مناقشة المنظمة لذاتها.

خصائص تنظيمية:

المنظمات تملك إمكانية بناء وإعادة بناء نفسها بما يتماشى مع مخرجات صناعة القرار والعمليات السياسية داخل حدودها. فمعظم الأفكار التي بوزت من نموذج الاحتمالية (لورنس، ولورش ١٩٦٧م) قد تعاملت مباشرة مع هذه القضية. الفكرة الأساسية هي أن هناك صيغ تنظيمية متعددة من المحتمل أن تكون ناجحة، بناء على الأوضاع التي تواجهها المنظمة (انظر إلى بيكر، ونيوهاوسر ١٩٧٥م، على سبيل المثال لمثل هذا التحليل، وسكونهوفن ١٩٨١م، للنقد المنهجي لمدخل الاحتمالية). إن إحدى مهام الإدارة العليا هي تحديد الصيغة التنظيمية الأكثر مناسبة للعمل في أوضاع متنوعة. وليس من غير الشائع أن تجد شركات تجارية في حقول تكنولوجية سريعة التغيير ليس لها جداول رسمية للتنظيم أو هياكل تنظيمية حيث إن المنظمة في حالة تغير مستمر. ميلر (١٩٨٧م) يحاج بأن هناك علاقة تبادلية بين الإستراتيجية والهيكل.

والمنظمات ليست مرنة بالكامل، فالاتفاقيات مع النقابات، والجمارك، والقوانين تتدخل متغيرات وسيطة لتحد من عملية تقرير المنظمة لمصيرها بشكل كامل. وعلى الرغم من ذلك، فمن الممكن أن تبني أو تقيد بناء المنظمات للحصول على أعلى تكيف أو صرامة أو مشاركة كثيرة أو قليلة في عملية صنع القرار. والشكل التنظيمي أكثر العوامل عرضة للسيطرة

التنظيمية من بين العوامل التي تؤثر على الفاعلية التي سبق أن ناقشناها. هل الشكل التنظيمي مهم جداً خارج نطاق السيطرة التنظيمية (ويتن ١٩٨٠م). وكلما كان الوضع أكثر عرضة للسيطرة، فإن من الممكن أن يكو ذلك الوضع أقل أهمية. ومن الواضح جداً أن السيطرة على البيئة ذات العلاقة بعمل المنظمة، مع مرور الوقت عبر المواقف، وبناء المنظمة لكي تحصل على موارد كافية والتطلع والتحرك لتحقيق أهداف رئيسية عامل رئيسي في أي مناقشة للفاعلية التنظيمية.

الغرض من هذا الفصل كان تطوير تصور للفاعلية التنظيمية يكون صالحاً لتحليل كل أنواع المنظمات. وكملاحظة بين قوسين فقد تم تناول الجريمة المنظمة من هذا التصور أو المنظور الذي قدمناه هنا. فبالبناء على البحوث الأولية لساوثر لاند (١٩٤٠م، ١٩٤٩م) والتحليل اللاحق بواسطة كلينارد وييقر (١٩٨٠م) وايرمان ولندمان (١٩٨٢م)، تم تطوير "نموذج احتمالي للجريمة المنظمة" بواسطة فايننني وليزيور (١٩٨٢م). ويشتمل هذا النموذج على متغيرات تأكيد الأداء، والمعوقات الداخلية، والبيئات النظامية والاجتماعية.

الخلاصة والاستنتاجات

هذا الفصل كان محاولة لإيجاد معنى لجانب تنظيمي على غاية من الأهمية وهو الفاعلية التنظيمية. وقد تمت مناقشة تناقضات بين المفاهيم وتناقضات منهجية في تحليل الفاعلية وقد تم تطوير نموذج متناقض. ويشتمل النموذج على عناصر مهمة من نماذج الحصول على الموارد والأهداف ومحاولة الجمع بينهما في أسلوب يبقي على تبصراتهما المهمة، لكنه يضيف عامل التناقض الملائم ذا الأهمية البالغة. وستبقى الفاعلية التنظيمية الدعم الأكبر للممارسين والمحللين التنظيميين. وتجاهل التناقضات سوف لن يفيد المعرفة أو الممارسة. كما أن تجاهل حقيقة أن هناك عوامل خارج السيطرة التنظيمية أو المحتملة للسيطرة جزئياً فقط سوف لن يسهم في تطور النظرية أو الممارسة التنظيمية، وهي تواجه معوقات وتعليمات ملزمة وتحاول التحرك باتجاه تحقيق الهدف وتتعامل مع مواضيع من المساهمات العديدة والأطر الزمنية المتناقضة فإن تطورات تنظيرية ومفيدة سوف تأخذ مكانها.

في الفصل القادم والأخير سوف نناقش النظرية التنظيمية، وسوف يكون فصلاً قصيرا، نظراً لأن كثير من الأمور سبقت مناقشتها في هذا الفصل في ثنايا التحليل.

الفصل الرابع عشر
النظرية التنظيمية

- نموذج البيئة السكانية
- نموذج اعتماد الموارد
- نموذج الرشد - الاحتمالية
- نموذج تكلفة التحويل
- نموذج المؤسسة الاجتماعية
- الخلاصة والاستنتاجات

أهداف هذا الفصل هو اختبار بعض النظريات المعاصرة حول المنظمات. أنواع النظريات التي ستتم مناقشتها تتيح لنا رؤية وفهم جوانب مختلفة حول المنظمات. والقصد ليس لاعتناق أو تبني إحدى النظريات المتميزة، والواقع أن الاتجاه المتبع هنا يتوافق مع توجهات ينيل فلاجستاين (١٩٨٥م) والذي يقول:

كل مدرسة فكرية تميل إلى أن تنظر إلى نظريتها على أنها تفسير كلي للظاهرة التنظيمية، هذا يوحي بأن من المهام الرئيسية للنظرية التنظيمية إعادة توجيه الحقل بطريقة تجعل النظر إلى النظريات المتنافسة على أنها تسهم في فهم الظاهرة التنظيمية (ص ٣٧٧).

لا أقصد أن أكون "قلقاً بشأن المنهج التحليلي " (الدرتش ١٩٨٨م). لذلك لم تتطور مدرسة فكرية بحيث تكون هي التي لديها أفضل التفسيرات، وهناك مجموعة من المناظرات العجيبة تحيط ببعض النظريات التي سوف تتم مناقشتها، وسوف أحاول المرور على هذه المناظرات التي جرت بين عدد من القلقين.

في الأجزاء التالية، سوف نناقش خمس مدارس ونظرتها حول المنظمات. هذه المدارس يمكن أن توصف على أنها نظريات، أو نماذج، أو منظورات، تبعاً لمنظور المحلل. كل واحدة من هذه المدارس تسمح بالتأمل، ولم يختبر أي منها تجريبياً كتفسير للظاهرة التنظيمية، قبل البدء في مناقشة مدارس الفكر، أود أن أوضح بأن تاريخ النظرية التنظيمية لن يدخل ضمن المناقشة

في هذا التحليل. ويمكن للمهتمين بتاريخ النظريات الحديثة أن يستفيدوا من أبحاث بف (١٩٦٦م) وكليج ودنكرلي (١٩٨٠م). كما يمكن الاستعانة أيضاً بأبحاث موقان (١٩٨٦) وبف، هيكسون، وهيننجز (١٩٨٥م) لأخذ نظرة عامة حول تاريخ النظرية التنظيمية.

المنهج المتبع هنا منهج استقرائي. ويقدم هيج (١٩٨٠م) إستراتيجية مضادة ممتازة من التنظير الاستدلالي حول المنظمات، والمدخل الاستقرائي يسمح لنا بالبناء على البحوث التطبيقية التي سبق تلخيصها في الفصول السابقة، وفي الواقع، قد سبق تحديد النظريات ذاتها كما سبق تقييمها بشكل نقدي في مواقع متعدد.

والنظريات التي ستتم مناقشتها جمعت بطريقة متشابهة جداً وذلك مثل نظرة بفر (١٩٨٢م) العامة ونقده للنظرية التنظيمية. أستلي، وفان دي فين (١٩٨٣م) قدما مجموعة من التجميعات المتشابهة نوعاً ما لمدارس الفكر التنظيمي، لكنني أفضل تصنيفات بفر لأنه يتعامل مع نظريات تركز على الفرد، والائتلاف، أو الأقسام الصغيرة التي لم نناقشها هنا. فتركيزنا سيكون على المستوى التنظيمي فقط، وبف بنى تحليله للنظريات التنظيمية على المسلمات التي تمت على أساس التصورات حول التصرفات المتبعة. أحد هذه التصورات يرى السلوكيات التنظيمية على أنها مملاة على المنظمة ومسيطر عليها من الخارج. وسوف نناقش في هذا الإطار نماذج الايكيولوجيا السكانية واعتماد الموارد مثلما فعل بفر. وعلى الطرف النقيض تماماً هناك نماذج من السلوك التنظيمي ترى مثل هذه السلوكيات على أنها هادفة وراشدة، مع التأكيد

على اتجاه الهدف. من ضمن هذه الفئة من النظريات، نموذج الاحتمال الراشد، والذي يشمل توجيه النموذج الماركسي أو الطبقي إلى النموذج التقليدي، ونموذج تكلفة التعامل والذي انبثق من حقل الاقتصاد. منظور أخير حول السلوك التنظيمي يرى المنظمات كنتاج لقيم الفاعلين التنظيميين. هذا هو المدخل القيمي (الذاتي، التقليدي) للمنظمات. ومع أن بفر غطى نظريات أخرى في إطاره العملي، فإن المداخل الخمسة والتي سنناقشها هنا يبدو أن لها قوة تفسيرية كبيرة.

نموذج البيئة السكانية:

نموذج البيئة السكانية له علاقة بأبحاث كل من الدرتش، وبفر (١٩٧٦م)، حنان، وفريمان (١٩٧٧ب)، الدرتش (١٩٧٩م)، كاساردا، وبدويل (١٩٨٤م)، بدويل، وكاساردا (١٩٨٢م)، مكيلفي، والدرتش (١٩٨٣م)، كارول (١٩٨٨م)، وكارول، وحنان (١٩٨٩م). هذا المدخل "يفترض أن عوامل بيئية تختار تلك الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد. (الدرتش، وبفر١٩٧٦م، ص ٧٩).

مدخل الايكيولوجيا السكانية (يعرف بعض الأحيان بنموذج الاختيار الطبيعي) كان مرشداً رئيسياً في نقاشنا للتغير والتحول التنظيمي. وتبعاً لالدرتش وبفر، يختلف هذا النموذج عن تحليل كامبيل (١٩٦٩م) للنمو المنتظم في أنه لا يفترض وجود استمرارية وتطور للاختيار الطبيعي. فنموذج الاختيار الطبيعي لايفترض بأن التغيرات ضرورية باتجاه مزيد من التعقيد أو المنظمات الجيدة، إن اتجاه التغيير في المنظمات هو ببساطة باتجاه التوافق الجيد مع البيئة.

وتبعاً للدرتش وبفر، لا يتعامل نموذج الايكيولوجيا السكانية مع وحدة تنظيمية واحدة، بل يهتم بأشكال أو مجموعات من المنظمات. والصيغ التنظيمية التي تملك مقومات التطابق الملائم مع البيئة يتم اختيارها بدلاً من تلك التي لا تتوافق أو تتطابق بشكل غير مناسب.

وفي تأييد لكامبيل، اقترح كل من الدرتش، وبفر أن هناك ثلاثة أطوار في نموذج الاختيار الطبيعي. الطور الأول يحدث عندما تحدث الاختلافات في الشكل التنظيمي. هذه الاختلافات قد تكون مخططاً لها وقد لا يكون مخطط لها. وحالما تحدث الاختلافات، يحدث الطور الثاني، والاختيار. والتشبيه هنا بالتطور العضوي حيث يعمل بعض "التغيار الحيائي" بينما لا يعمل البعض الآخر. وهنا يتم اختيار الأشكال التنظيمية التي تطابق بدلاً من تلك التي لا تطابق. الطور الأخير هو الإبقاء، فالأشكال التي تم اختيارها يتم "الاحتفاظ بها، تكرر، أو يعاد إنتاجها" (ص ٨١). الدرتش (١٩٧٩م) يذكر أن الإبقاء يحدث، في الوضع الراهن، عن طريق وسائل مثل مدارس إدارة الأعمال التي تدرب المديرين والتنفيذيين الذين سيعملون للمنظمات. ويحتوى التدريب على دروس تم تعلمها من أشكال تنظيمية كانت ناجحة أو تم اختيارها. والدراسات التي تمت على نموذج الايكيولوجيا السكانية ركزت على نشوء المنظمات وعلى انتهاء أو موت المنظمات (حنان، وفريمان ١٩٨٨م).

الأشكال التنظيمية تملأ أماكن ملائمة في البيئة. الأماكن الملائمة عبارة عن "تراكيب محددة من الموارد والمعوقات الأخرى تكون كافية لتدعيم شكل

تنظيمي" (الدرتش ١٩٧٩م، ص ٢٨). وقضية الثغرات تثير احتمالية عجيبة في إمكانية وجود ثغرات غير مملوءة بانتظار الصيغة التنظيمية المناسبة لشغلها. الدرتش (ص ١١٢) يقترح بأن ألعاب الفيديو المنزلية وحاسبات الجيب الإليكترونية كانت أمثلة لثغرات غير مشغولة وتم شغلها، لكن هذه أمثلة غير جيدة نظراً لأنها ليست أشكالاً تنظيمية، بل هي ببساطة منتجات استهلاكية. مثال أفضل لثغرة لم تكن في يوم من الأيام مشغولة لكنها شغلت في هذا العصر، هو اندماج الشركات، حيث إن صناعات ليست بينها علاقة فيما يتعلق بملكيتها، تم توحيدها تحت مالك واحد. لقد كان هناك شكلاً تنظيميا جديداً، تم اختياره بواسطة البيئة كشكل مناسب. مثال آخر لثغرة تم شغلها الآن هو الشكل التنظيمي لمطاعم الوجبات السريعة.

الأبحاث حول موضوع الأماكن الملائمة (كارول ١٩٨٥م، فريمان، وحنان ١٩٨٣م) بينت أن الأماكن الملائمة المحددة تميل إلى مساندة المنظمات المتخصصة، بينما تكون الأماكن الملائمة الواسعة أكثر دعماً للمنظمات ذات النشاطات العامة. في بحوث كارول، على سبيل المثال، وجد أن الأماكن الملائمة المحددة فيما يتعلق بالجماعات العرقية، مالأحياء السكنية، والجماعات المهنية والدينية وفرت دعماً للصحف المتخصصة في قضايا تهم مثل تلك الفئات. كما أن أبحاث فريمان، وحنان على المطاعم توصلت إلى نتائج مشابهة جداً لما خلص إليه كارول.

الدرتش، وبفر يذكران بعض المشاكل المتعلقة بنموذج الايكيولوجيا السكانية. فالمصادر الأصلية للاختلافات لم تحدد. كما تم تجاهل العمليات

الإدارية داخل المنظمات. الأشكال التنظيمية الناجحة فقط هي التي ستبقى على المدى الطويل، إلا أن العمليات التي يتم عن طريقها تحقيق التطابق بين المنظمة والبيئة تم تجاهلها. كما أن هناك مشكلة مع النموذج في كونه يشبه النظريات الاقتصادية والتي تفترض تنافساً شريفاً.

فان دي فين (١٩٧٩م) يقدم بعض الانتقادات الإضافية لهذا النموذج كما قدمه الدرتش. يقترح فان دي فين أن مفهوم التطابق بين البيئة والمنظمات غير واضح. تبعاً لفان دي فين، يبدو أن الدرتش استخدم التطابق كقوله :

هناك مسلمة لا تحتاج إلى سؤال أو تعميم استنباطي في نموذج سلبي يؤكد على دور البيئة التنظيمية في تحديد نوع الهيكل التنظيمي وذلك لأن المنظمات الفاعلة أو المستمرة تتبنى هيكلاً يتوافق مع الفرص في بيئاتها، تكون أفضل من تلك التي تتبنى هياكل غير متوافقة مع البيئة. ولتجنب الحشو الكلامي، تم تقليص الروابط التنظيمية ضمنياً في النموذج إلى فرضيات في أن البقاء أو الفاعلية التنظيمية تتوسط العلاقة بين البيئة والهيكل (ص ٣٢٣).

شيء مثير، ذلك أن مفهوم الفاعلية من النادر أن يذكر في الدراسات التي تتناول نموذج الإيكيولوجيا السكانية. ويستمر فان دي فين في انتقاده لنموذج الايكيولوجيا السكانية بسبب اعتماده كثيراً على التشبيه بالأنظمة البيولوجية. هذا التشبيه البيولوجي مبني على أساس خاطئ، نظراً لأنه لا يناقش القرارات والدوافع الإنسانية، كما أن المشاكل الأخلاقية تم تجاهلها في النموذج والعملية برمتها (عملية التجاهل) ينظر إليها على أنها لا يمكن تفاديها. يذكر فان دي

فين أن الأبحاث حول موضوع الجماعات الصغيرة قد تعاملت أيضا مع عمليات الاختلاف، والاختيار، والإبقاء ومع ذلك لم تنزلق إلى مستوى التشبيه البيولوجي.

يونق (١٩٨٨م، ١٩٨٩م) انتقد أيضاً نموذج الايكيولوجيا السكانية بشدة، وخصوصاً الصيغ التي أوردها حنان وفريمان، بسبب الاستناد على النظرية البيولوجية. ويعتقد فريمان وحنان (١٩٨٩م) بأن مدخل الايكيولوجيا السكانية مناسب جداً لرؤية المنظمات كأنظمة معقدة مع وجود مرونة محدودة، لكن (يونق) يحاج بأن هذا المدخل يمكن أن يكون مناسبا فقط لنطاق ضيف من الظواهر التنظيمية.

فان دي فين ينتقد النموذج أيضاً بسبب تقليله من شأن صنع الخيارات الإستراتيجية نيابة عن المنظمات. فالاختلافات التي تحدث للصيغ الهيكلية التنظيمية لها بعض المصادر، وتبعاً لفان دي فين، الاختلافات عبارة عن خيارات إستراتيجية مصنوعة داخل المنظمات. فكرة الخيار الإستراتيجي سوف ترد في التحليل الحالي في فقرة لاحقة.

هناك جانب آخر من الاختيار لم يناقش في نموذج الايكيولوجيا السكانية. فكرافتون (١٩٧٥م) قد أشار إلى أن بعض الهيئات الفيدرالية قد تم إنشاؤها كاستجابة أخيرة للصعوبات التكنولوجية والاقتصاد-اجتماعية. هذه الهيئات تشغل أماكن ملائمة بالتأكيد، لكن هذه الأماكن تحدد عن طريق صناع القرار الحكوميين.

هناك بعض المشاكل الإضافية بالنسبة لنموذج الايكيولوجيا السكانية. فالمنظمات ليست وسائط جامدة، حتى لو بدت كذلك في بعض الأحيان. وحتى المنظمات التي تبدو جامدة لها تأثير بمجرد جمودها، لكن ليست هذه قضيتنا. المهم أن المنظمات تقوم بعمل الأشياء. فهي تحول المدخلات إلى مخرجات. وهذه المخرجات لها تأثير على المجتمع، كما أن الأفراد، والجماعات، والمنظمات الأخرى تستجيب للمخرجات التنظيمية. ونحن نتضرر ونستفيد من المخرجات التنظيمية في هذه الحال. وبهذا فنحن بيئة نمثل بيئة للمنظمات، فلو دعمنا المنظمات أو عارضناها، وإذا كانت لدينا القوة أو نستطيع أن نؤثر على مالكي القوة، فإن البيئة تستجيب بذلك للمنظمات. ونموذج الايكيولوجيا السكانية يصور البيئة التي يجب أن تعمل فيها المنظمات وكأن ليس فيها بشر يتحركون ويتفاعلون. ليس ذلك فقط، بل يصور الوضع وكأنه مجرد من المشاعر والاهتمام. بيرو (١٩٧٩م، ص ٢٤٣) ذكر أيضا أن النموذج يستبعد متغيرات القوة، والصراع، والخلاف، والطبقة الاجتماعية من تحليل العمليات الاجتماعية. مقتطفات كارول (١٩٨٨م) تشتمل على عدة أوراق تناقش قوى تقليدية، وثقافية وسياسية، مما يوحي بأن مؤيدي نموذج الايكيولوجيا السكانية يضعون أنفسهم عرضة للنقد.

وهذه الانتقادات لنموذج البيئة السكانية لا تهدف إلى إلغاء دوره. فالاستفادة من هذا النموذج تتلخص في شيئين أساسيين. وكنوع من الاختيار النهائي للفاعلية التنظيمية يعتبر استمرار المنظمة مؤشرا إيجابيا للفاعلية بينما

تعتبر خسارة المنظمة أو خروجها من المنافسة (وفاتها) مؤشرا سلبيا. ونموذج الاختيار الطبيعي قد يعطي منظورا تاريخيا لا تعطيه النماذج النظرية الأخرى. والنموذج غير مفيد في شرح المنظمات الخاصة والحكومية الكبيرة المعاصرة والتي يضمن لها البقاء على المدى الزمني القصير وحتى المدى المتوسط (الدرتش، وبفر ١٩٧٦م، ص ٨٨)، ونموذج الاختيار الطبيعي مفيد أيضا كمفهوم يحسس بأهمية العوامل البيئية. فلو أن أي هيئة تنظيمية في مرحلة نمو أو مرحلة انحدار، بسبب توسع أو انكماش الفرص، فإن أي نموذج عليه أن يأخذ ذلك في الحسبان. فالتكنولوجيا الطبية في البلدان المتقدمة أسهمت في إطالة حياة (والأعمار بيد الله) كثير من الناس إلى مراحل متقدمة من العمر، مع ما يصاحب تلك الإطالة من ضعف. والصيغة التنظيمية لمستشفى غير مناسب للأفراد المسنين والمعلولين الذين لا يعانون من تهديدات مرضية قاتلة. إن الهيئة التنظيمية "للتكية" "Hospice" (نزل للمسافرين أو الفقراء تنفق عليها منظمة دينية) يبدو أنها تملأ مكانا ملائما. وتقييم أداء التكيات يجب أن يأخذ في الحسبان احتمالات البقاء والنمو.

منظرو البيئة السكانية يحرصون على أن يذكروا إن مدخلهم يركز على مجموعة منظمات، وليس منظمات فردية. لكن للأسف، كثير من الأمثلة التي يستشهد بها منظرو هذا النموذج أجريت على منظمات فردية. جزء من صعوبة عدم الاستشهاد بأمثلة أجريت على مجموعة منظمات يتعلق بدلالات الألفاظ والجزء الآخر كان بسبب التحديد غير الكافي لمستوى التحليل

المستخدم. كارول (١٩٨٤م) ذكر مجموعة فروق مفيدة بين مستويات التحليل. ويذكر أن المستوى التنظيمي قد يستخدم بمعنى عمليات دورة الحياة بين المنظمات. وعلى مستوى البيئة السكانية، يمكن تتبع نمو ونهاية مجموعة كاملة من المنظمات. أخيراً هناك مستوى البيئة الخاصة لمجتمع محلي. فعلى هذا المستوى يمكن دراسة مجموعة من المنظمات توجد مجتمعة في نفس القطر. وتبعاً لاستلي (١٩٨٥م)، يسمح منظور سكان المجتمع المحلي بدراسة التشابهات داخل مجموعة من المنظمات كما يسمح أيضاً بتحليل الفروقات بين المجتمع الواحد، استلي يعتقد بأن منظور المجتمع المحلي يتضمن مساحة أكبر لإدخال عوامل مثل: الفرص والاختيار في التحليل التنظيمي.

نموذج اعتماد الموارد:

نموذج البيئة السكانية يقلل من شأن دور العاملين في المنظمات في تحديدهم لمصير تلك المنظمات. ويقترح الدرتش، وبفر (١٩٧٦م) نموذج بديل، يسميانه نموذج اعتماد الموارد. هذا النموذج يعيد القرارات والسلوكيات التنظيمية مرة أخرى إلى المناقشة. ويقدم بفر، وسلانسيك (١٩٧٨م) مناقشة موسعة وهامة لمحاجة اعتماد الموارد. والمناقشة التالية تعتمد كثيرا على تحليل الدرتش وبفر مع بعض الإضافات والتوسعات.

نموذج اعتماد الموارد له علاقة قوية بما يسمى النموذج الاقتصادي السياسي للمنظمات (وامزلي، وزالد ١٩٧٣م، بينسون ١٩٧٥م) ومدخل تبادل الاعتماد (هاسينفيلد ١٩٧٢، جيكويز ١٩٧٤). إن الفرضية الأساسية لنموذج

اعتماد الموارد هي أن القرارات تصنع داخل المنظمات. وتصنع هذه القرارات داخل الإطار السياسي الداخلي للمنظمة. هذه القرارات تعالج الظروف البيئية التي تواجه المنظمة (سخريجو ١٩٨٠م). جانب آخر من النموذج يفترض أن المنظمات تحاول أن تتعامل مع بيئاتها بشكل نشيط. فالمنظمات تحاول التلاعب بالبيئة لتكيفها لصالحها. فبدلا من أن تكون مستقبلات سلبية للقوى البيئية، كما يفترض نموذج الايكيولوجيا السكانية، تقوم المنظمات بصناعة قرارات إستراتيجية حول التكيف مع البيئة. ويؤكد بفر، وسلانسيك (١٩٧٨م) على دور الإدارة في هذه العملية. والتحليل السابق للعلاقات بين المنظمات اعتمد بشكل كبير على نظرية اعتماد الموارد.

نموذج اعتماد الموارد يبدأ بافتراض أن ليس كل منظمة تستطيع أن توجد كل الموارد التي تحتاجها، كما يفترض أنه لا يمكن ممارسة كل النشاطات الهادفة إلى جعل المنظمة تكتفي ذاتيا داخل المنطقة. كلا الشرطين يعني أن المنظمات يجب أن تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد، حتى المنظمات التي تبدو مكتفية ذاتيا، مثل الأديرة المعزولة، يجب عليها أن تستقطب أعضاء جددا وإلا سوف تنعدم من الوجود. الموارد المطلوبة يمكن أن تكون في شكل مواد خام، تمويل موظفين، أو خدمات أو عمليات إنتاج لا تستطيع المنظمة أدائها لنفسها، الموارد تشمل أيضا الاختراعات التقنية (ماربل ١٩٨٢م). ومصدر الموارد في البيئة هي منظمات أخرى، باستثناء الصناعات الزراعية وصناعة الحفريات التي من المحتمل أنها تمتلك قاعدة محسوسة من

المواد الخام. وحتى هذه المنظمات تعتمد على منظمات أخرى في توفير موارد أخرى. وحقيقة أن الموارد يتم تأمينها من منظمات أخرى تعني أن نموذج اعتماد الموارد يمكن اعتباره نموذج اعتماد موارد بين المنظمات، نظراً لأن الموارد تأتي منظمات أخرى.

ونظراً لأن نموذج اعتماد الموارد يصور المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهو يشتمل على فكرة أن مديرى المنظمات "يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، والنشاط الأول (إدارة البيئة) قد يكون على قدر من الأهمية، أو حتى يكون أكثر أهمية من الأخير (إدارة المنظمات) : الدرتش، وبفر ١٩٧٦م، ص ٨٣). وهذا ما يسميه باسونز (١٩٦٠م) بالمستوى التقليدي من العمليات، والذي ترتبط فيه المنظمات بالبناء الاجتماعي عن طريق مديريها التنفيذيين في المستويات العليا.

أحد العناصر الرئيسية لنموذج اعتماد الموارد هو الخيار الإستراتيجي (تشالندر ١٩٦٢م، تشايلد، ١٩٧٢م). هذا المفهوم يحمل ضمنا أن القرار تتم صناعته من بين مجموعة بدائل بالنسبة للإستراتيجية التي سوف تستخدمها المنظمة للتعامل مع بيئتها. والمفترض هو أن البيئة لاتجبر المنظمة على موقف لا خيار فيه. بل يكون لدى المنظمة مجموعة بدائل ممكنة للتعامل مع البيئة. الدرتش، وبفر يذكران أن المعايير التي يتم على أساسها اختيار البديل المناسب والتي عن طريقها يتحدد الهيكل التنظيمي، هي معايير مهمة ومشكلة في نفس الوقت. وليس هناك هيكل مثالي صرف أو طريقة واحدة للتصرف.

ونموذج اعتماد الموارد يؤكد على أهمية ترتيبات القوة الداخلية في تحديد أو تقرير الخيارات المتخذة. وكلاً من ترتيبات القوة الداخلية ومطالبات الجماعات الخارجية هي عوامل رئيسية لعملية صناعة القرار، ولا يشمل نموذج اعتماد الموارد فكرة الأهداف كجزء من عملية صنع القرار.

وكما هو ملاحظ يوحي نموذج اعتماد الموارد بأن المنظمات نشطة، أو تحاول أن تكون نشطة في التأثير على بيئاتها. هذا النشاط يؤدي إلى فروقات بين المنظمات. نظراً لأن الفروقات هي نتيجة للوعي، الاستجابات المخططة للاحتمالات البيئية. المنظمات تحاول أن تمتص التواقف وعدم اليقينية، إما بشكل كامل، كما في الاندماج (بفر ١٩٧٢ب)، أو جزئياً، كما في التعاون (بفر ١٩٧٢ أ، ألن ١٩٧٤م)، أو بتحريك الموظفين بين المنظمات (بفر و لبلبيسي ١٩٧٣م، الدرتش، وبفر ١٩٧٦م، ص ٨٧). والشركة المندمجة هي مثال صريح للتباين في الهيئة التنظيمية تمت بواسطة الخيار الإستراتيجي. كما أن من المثير أيضاً أن الهيئة الاندماجية قد اختفت مؤخراً أو الأقل همشت.

يتعامل نموذج اعتماد الموارد مع عملية الاختيار، التي كانت أساسا بالنسبة لنموذج البيئة السكانية. فبدلاً من النظر إلى الاختيار وحده من زاوية البيئة، وهي تختار الهيئات التنظيمية المناسبة، يأخذ نموذج اعتماد الموارد في الاعتبار الطرق التي تتفاعل فيها المنظمات مع بيئاتها لتضمن أنها ستبقى وستنجح. وتبقى البيئة عاملاً مهماً. يحاج الدرتش وبفر (ص ٨٩) بأن البيئة

تسبب كثيراً من المعوقات، واللايقينيات، والاحتمالات التي تواجهها المنظمات. وكما أوضح هيكسون، ورفاقه (١٩٧١م)، تحصل الوحدات التنظيمية التي تستطيع أن تتعامل مع المعوقات، واللايقينيات، والاحتمالات هي تلك الوحدات التي تحصل على معظم القوة داخل المنظمة. وتوزيع القوة داخل المنظمة مهم في تحديد طبيعة عمل الخيارات، وبذلك يربط البيئة بالخيارات المعمولة عن طريق عملية القوة العاملة داخل المنظمة، التأكيد على القوة داخل المنظمة شيء ضروري نظراً لأن القرارات تتم في إطار سياسي. ويؤكد نموذج اعتماد الموارد على فروق القوى بين الوحدات ويميل إلى تجاهل فروق القوى التسلسل هرمية. وفروق القوى التسلسل هرمية يجب أن يؤخذ في الاعتبار في أي تحليل للخيار الإستراتيجي، نظراً لأن مثل هذه الفروق قد يطغى على صراع القوى بين الوحدات. إن من الممكن جدا أن يكون تطورات القوة بين الوحدات، كما بين إدارات التسويق والإنتاج، دور رئيسي في تحديد من يترقى في التسلسل الهرمي، لكن مجرد أن يثبت التسلسل الهرمي، فإن قوة المراكز التي في قوة الهرم يكون لها الدور الرئيسي في صناعة القرارات الإستراتيجية. وبغض النظر عن مصدر القوة، تبقى الخيارات الإستراتيجية مرتبطة بالضغوط البيئية. مرة أخرى، من المفترض ملاحظة أن فكرة الأهداف لم تضمن في النموذج بالنسبة لصناعة القرار.

يذكر الدرتش، وبفر (١٩٧٦م)، بناءً على أبحـاث تشـايلد (١٩٧٢م) أن هناك ثلاثة طرق تعمل فيها الخيارات الإستراتيجية فيما يتعلق بالبيئـة. أولا، إن صناع القرار في المنظمات لهم استقلالية. هذه الاستقلالية هي أكبر بكثير من مجرد الالتزام الصرف بالمحددات البيئية. استقلالية صناع القرار تنعكس في حقيقة أنه يمكن صناعة أكثر من قرار حول الثغرة البيئيـة التـي سبق استغلالها-أكثر من نوع من الهياكل يكون مناسباً لبيئات محددة. أضف إلـى ذلك، تستطيع المنظمات أن تدخل إلى الفرص وتستطيع أن تخرج منها. وهذا يوضح حقيقة أن الشركات التجارية قد تقرر أو تجرب أسواقاً جديدة أو تتخلى عن أسواق قديمة. وبالمثل تحاول كثير من الكليات والجامعـات أن توسـع مجالاتها، في مواجهة تناقص الطلب من قبل الطلاب التقليديين، عن طريـق تقديم مواد وبرامج مصممة لطلاب أكبر سناً (غير تقليديين).

الطريقة الثانية التي يتم بها اتخاذ الخيارات الإستراتيجية بالنسـبة لبيئـة المنظمة هي محاولات التلاعب بالبيئة ذاتها. فتحاول الشركات التجارية إيجاد طلب على منتجاتها، كما يمكن أن تدخل في ترتيبات مـع شـركات أخـرى لتنظيم التنافس، سواء بطريقة قانونية أو غير قانونية. ونظرا لأن مثل هـذه القرارات تمر من خلال عملية سياسية، فقد تؤمن الشركات التجارية من خلال العملية السياسية تمرير تعريفات أو حصص للحد مـن منافسـة الشـركات الأجنبية. وتعمل منظمات القطاع الحكومي الشيء نفسه عندمـا تتوسـع أو تحارب من إجل الإبقاء على حدود سلطاتها. ويقترح دانفورد (١٩٨٧م) بـأن

المنظمات تتطلع إلى الحد من اعتمادها على المنظمات الأخرى. كما أن من صالح المنظمة أيضاً أن تجعل منظمات أخرى تعتمد عليها. يذكر دانفورد أن بعض المنظمات تحد حتى من التطورات التكنولوجية، من خلال التلاعب ببراءات الاختراع، كوسائل لضبط اعتمادها على الآخرين من أجل الموارد.

الطريقة الثالثة التي يتم على ضوئها الخيارات الإستراتجية حول البيئة تستند على حقيقة أن ظروفاً بيئية محددة ينظر لها وتقيم بشكل مختلف من قبل أناس مختلفين. هذه النقطة مهمة وتحتاج بعض التوضيح. فالفاعلون التنظيميون (صناع القرار مثلاً في المنظمة) يعرفون الواقع بناء على خلفياتهم وقيمهم. وقد وثقت كانتر (١٩٧٧م) الطريق التي يتم بها استقطاب المديرين التنفيذيين في شركة تجارية كبيرة وما تبع ذلك من وجود مديرين تنفيذيين متجانسي الخلفية. وتعتقد كانتر أن هذا يسمح للمديرين التنفيذيين بأن يثقوا في بعضهم البعض نظراً لأنهم سيمرون بنفس التجارب، ضمنياً ويقومون باتخاذ نفس القرارات. والمشكلة مع هذا التجانس هي أن وجهة النظر الوحيدة (بصفة أن الكل موافق عليها نظراً لتجانسهم) قد توقع في الأخطاء من غير أن ينتبه لها أحد.

أن البيئة يتم فهمها، وتفسيرها، وتقييمها عن طريق أناس داخل المنظمة. والفهم أو الإدراك يصبح واقعاً، والأوضاع البيئية تكون مهمة فقط عندما يراها صناع القرار كذلك. والفاعلون المختلفون يمكن أن يدركوا نفس الظاهرة إدراكاً يختلف من شخص لآخر. والمقصود هو أن البيئة يتم التفاعل

معها أو تجاهلها من قبل صناع القرار في المنظمات استناداً على إدراكهم، تفسيراتهم، وتقديراتهم. ومع أنه قد يكون هناك تشابهاً بين تجانس الخلفيات داخل المنظمة، وحتى هذه لن تكون دقيقة، إلا أنه لن يكون تشابهاً بين المنظمات. لذلك، فالمنظمات المختلفة تتعامل مع الظروف البيئية المختلفة أى تتعامل مع الظروف البيئية الواحدة بشكل مختلف لو كان الإدراك مختلفاً. في هذا الإطار أشار ستاربوك (١٩٧٦م) إلى أن السؤال المهم هو إلى أي مدى يختلف الإدراك التنظيمي عن المؤثرات البيئية المحسوسة.

يشير الدرتش وبفر إلى أن هناك قيوداً على مدى الخيارات المتوفرة لصناع القرار في المنظمة، فقد يكون هناك عوائق قانونية تحول دون تحريك المنظمة إلى منظمة معينة. كما أن العوائق الاقتصادية هي الأخرى موجودة. فبعض المشاريع يمكن أن تكون مكلفة جداً. والأسواق قد تكون تحت هيمنة شركات قليلة مما يجعل من المستحيل لشركة صغيرة وجديدة أن تدخل ذلك السوق.

وبالإضافة إلى العوائق التي تستبعد قرارات معينة، فإن القرارات التي تحاول أن تمس بالبيئية قد لا تكون ممكنة لكثير من المنظمات، فالمنظمات الصغيرة، على سبيل المثال، ليس لديها القوة التي لدى المنظمات الكبيرة بالنسبة للتلاعب ببيئاتها. وكلية ولاية صغيرة يكون لها تأثير محدود على البيئة التعليمية مقارنة بتأثير جامعة هارفارد مثلا.

الموضوع الأخير في مناقشة نموذج اعتماد الموارد هو الطريقة التي يتم بواسطتها الإبقاء على الهيئة التنظيمية المناسبة. فالدرتش وبفر ليسا واضحين

فيما يتعلق بالميكانيزمات التي تعمل في نموذج اعتماد الموارد، ومع ذلك، يقترحان عدداً من الميكانيزمات التي تستخدمها المنظمات والتي ينتج عنها الإبقاء على صيغ تنظيمية كانت ناجحة في السابق في حالات عديدة. تمثل ميكانيزمات الإبقاء هذه قرارات تكتيكية حول كيفية عمل المنظمة حالما يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. أحد أدوات الإبقاء على البيروقراطية. وتطور المنظمات أنظمة حفظ وتوثيق. فأمثلة من ماضي المنظمة تخدم كمقدمات لحاضرها. وتطوير أو إيجاد السياسات التنظيمية يخدم نفس الغرض. فالسجلات والسياسات يمكن أن توفر الإطار العلمي والمضمون للقرارات حتى يتم اتخاذها. هذا يوفر الاستمرارية للمنظمة ويضمن الإبقاء على الأشكال التنظيمية السابقة. بالإضافة إلى ذلك، تخصيص وتقنين الدور، فيما يتعلق بالوصف الوظيفي يضمن أيضاً اتباع السياسات وعدم الخروج عليها. خاصة أخرى من خصائص البيروقراطية، هى الترقية المبنية على الأداء، تساعد أيضاً في الاستمرارية. فلو أن الناس ترقوا نظامياً، فإن خبراتهم ستكون متشابهة كثيراً وسيستجيبون بأساليب شبيهة لأساليب أسلافهم. أخيراً، يساعد الميكانيزم البيروقراطي للهيكل الهرمي على عملية الإبقاء. حيث ينظر إلى نفوذ أولئك الذين في قمة الهرم على أنه نفوذ شرعي (مشروع في حقهم). فالسلطة تمارس وأي قرار لا يسأل صاحبه. وكما ذكر بيرو (١٩٧٩م)، من المحتمل أن تكون البيروقراطية أكثر أشكال الإدارة كفاءة، وكل المنظمات ستتجه إلى استخدامها إذا كانت تلك المنظمات تتطلع إلى الفاعلية.

بالإضافة إلى صيغة المنظمة البيروقراطية، يتم تأهيل وأقلمة الأشخاص الجدد باستمرار على مناخ وسياسات هذه المنظمة بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي (دورن باش ١٩٥٥م).

مخرج رئيسي لعملية التنشئة هذه هو أن "ثقافة المنظمة تنقل إلى الأعضاء الجدد" (ص ٩٧) يشمل جزء من ثقافة المنظمة حكماً شعبية "وقوانين الحلول التقليدية او التقريبية المعمول بها التي تستمر مع مرور الوقت.

أخيراً، يميل هيكل قيادة المنظمة إلى الاستمرار مع مرور الوقت. وكما قد ذكر، الناس يتم فحصهم وتنقيتهم وهم ينتقلون إلى أعلى الهرم التنظيمي. والفحص والتنقية تتم بواسطة ناس هم في قمة الهرم، ومن المحتمل جداً أن يختاروا الناس الذين مثلهم.

بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن ترقية القادة تعتمد على خبرتهم في التعامل مع الاحتمالات التنظيمية، إلى الحد الذي يبقى فيه تعريف اللايقينية التنظيمية كما هو، فإن التشابه في الخصائص القيادية يتم ترسيخه أكثر وأكثر. فالمنظمات المهتمة بالتسويق، مثل: شركات المنتجات الاستهلاكية، قد تميل إلى ترقية الناس الذين لديهم خبرة في المبيعات والتسويق، والذي بحكم خلفياتهم واختصاصاتهم المتشابهة سوف يكون لهم رؤى متشابهة حول السياسية التنظيمية. (الدرتش، وبفر ١٩٧٩م، ص ٩٨).

إذاً هناك آليات عديدة تضمن أن الأشكال التنظيمية التي كانت ناجحة سوف يتم الاحتفاظ بها، إن جوهر نموذج اعتماد الموارد هو الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع الاحتمالات البيئية.

الحصول على الموارد هو نشاط رئيسي للمنظمات ونموذج اعتماد الموارد يغطي هذه القضية، لكنه (هذا النموذج) يتجنب موضوع الأهداف. وكما سنرى قريباً أعتقد أن هذا النموذج يجب أن يعزز بنموذج يرى أن السلوكيات التنظيمية تعتمد ايضاً على الأهداف.

نموذج الرشد- الاحتمالية:

يتجاهل نموذج اعتماد الموارد الأهداف التنظيمية، كما يفعل الشيء نفسه نموذج الايكيولوجيا السكانية. كلا المدخلين يبدوان وكأنهما ضدان لواقع حقيقة صناعة القرار. وفي الأجزاء التالية، سوف نناقش قضية الأهداف، ثم نعود بعد ذلك إلى النظريات المرتبطة بالمنظور الذي يأخذ قضية الأهداف في الاعتبار.

مدخل الأهداف لا يفترض الرشد في صناعة القرار، ولا ينظر إلى المنظمات نظرة قاصرة على أنها مجرد أدوات لتحقيق الأهداف. بل على العكس يضيف هذا المدخل الأهداف مرة أخرى إلى الأسباب التي تجعل المنظمات تتصرف تصرفات معينة. والأهداف جزء من ثقافة المنظمة ومن الأمور التي تهم صناع القرار. المنظمات، مثل: الأفراد المكونون لها، مخلوقات هادفة. والهدفية قد تلغى عن طريق ضغوط خارجية، وقد تموت المنظمة أو تغير عملياتها بطريقة مختلفة تماماً. إن النماذج التي تؤكد على دور البيئة هي صحيحة في إبراز أهمية البيئة بالنسبة لإيجاد (ولادة، نشوء) ونهاية (وفاة) المنظمات، لكنها تخطئ في تخليها تماماً عن أخذ الأهداف التنظيمية في الاعتبار.

إن من المقبول الآن وبشكل كبير (ليهمان ١٩٨٨م) بأن للمنظمات أهدافا عديدة ومتناقشة. وهذا يعني أن ترتيب الأهداف حسب الأولوية أمر مشكل للمنظمات، حيث يتم وضع الأولويات من قبل الائتلاف السائد داخل المنظمات. ويخلص بننجز، وقودمان (١٩٧٧م) إلى أن الائتلاف السائد يتكون بشكل مباشر أو غير مباشر من :

تمثيل مساهمين من القطاعات الأفقية (أي أقسام صغيرة) ومساهمين رأسيين (مثل: الموظفون، والإدارة، والملاك، وأصحاب الأسهم) لهم توقعات مختلفة. والإجماع على أهم المعايير المختلفة للفاعلية يأتي محصلة لتقديرات المساهمين المختلفين في النظام المتفاوض عليه والذي نسميه منظمة. والإجماع بين الائتلاف السائد يمكن أن يوظف كوسيلة للحصول على بيانات للفاعلية. على سبيل المثال، ما مدى أهمية الحصول على حصة في السوق مقارنة بأهمية الرضا الوظيفي؟ ما هو التناوب المفروض بين البحوث والتطوير، بين التدريس والبحوث، بين الرعاية الطبية والأبحاث الطبية، والتعليم الطبي؟ وهلم جرا. إن إجماع الائتلاف يسمح بالتعرف على معايير الفاعلية. هذه المعايير قد تكون لها درجات مختلفة من الأهمية لمساهمين مختلفين في الائتلاف السائد، لكن التفضيلات والتوقعات يتم تضخيمها بطريقة أو بأخرى، الجمع بينها، التلاعب بها، تكييفها، وتقاسمها عن طريق الائتلاف السائد. وبإدخال مفهوم الائتلاف السائد يصبح من الممكن الاحتفاظ بموضوع المنظمات ككائنات صنع قرار راشدة (ص ١٥٢).

مفردة بننجز وقودمان "معايير الفاعلية" لها نفس معنى الأهداف، كما نعتبر ذلك هنا. وتأكيدهما على الرشد صحيح، لكن قد يكون مبالغاً فيه. فلو عدنا

قليلاً للنماذج التي تركز على دور البيئة، فمن الممكن رؤية أشياء تحدث حول أي منظمة لا يمكن إغفالها. وقد يكون هناك ضغوطاً خارجية أو مواضيع داخلية لايمكن حلها بشكل راشد بسبب طبيعة تناقضها الواضح. إلا أن نموذج بننجز، وقودمان يبقى مفيداً كوسيلة لجلب مفهوم الأهداف مرة أخرى إلى مناقشة السياسات والقرارات التي تتخذها المنظمات.

إن أهمية الأهداف يجب تناولها من زاوية أخرى، فسايمون (١٩٦٤م) يحاج بأن فكرة الأهداف التنظيمية هي تجسيد، أو حالة من "معالجة الأهداف وكأنها كائنات خارقة لها وجود وسلوكات مستقلة عن سلوكات الأفراد المكونين لها" (ص ٢). وفي تحليلنا هنا نقبل بهذا التجسيد كضرورة صحيحة. ومن العجيب أن سايمون ذهب ليذكر:

في أوقات صناعة القرار في الحياة الواقعية، فإن مجموعة من التصرفات، يجب أن تلائم مجموعة كاملة من المطالبات، أو المعوقات حتى تكون مقبولة. ويفرد في بعض الأحيان أحد هذه الطلبات ويشار إليه على أنه الهدف من التصرف. لكن اختيار أحد المعوقات، من بين المعوقات العديدة، أمر مصطنع إلى حد كبير. ولكثير من الأغراض فإن من المفيد الإشارة إلى مجموعة من الطلبات على أنها الهدف (المعقد) من الفعل أو التصرف وهذه الخلاصة تنطبق على كل من صناعة القرار الفردي والتنظيمي (ص ٧).

لذلك، بالنسبة لسايمون وبالنسبة لنا هنا، فالأهداف عبارة عن معوقات لصناعة القرارات التنظيمية. وكذلك المعوقات البيئية التي ناقشناها سابقاً.

وكوسيلة للجمع بين عناصر هامة من المنظورات حول الأهداف المتعددة والمتناقضة والمعوقات التنظيمية، فإن كثيراً من المحللين يؤيدون نموذج الرشد-الاحتمالية.

لقد تم تطوير فكرة الاحتمالية من نظرية الاحتمالات. وقد برزت هذه النظرية نتيجة لأبحاث كل من لورنس، ولورش (١٩٦٧م). ولكتاب لاحقين مثل جالبريث (١٩٧٣م، ١٩٧٧م)، بيكر، ونيوهاوس (١٩٧٥م) ، ونيقاندهي، وريمان (١٩٧٧ أ ب) طوروا الفكرة أكثر وأكثر. دونالدسون (١٩٧٥م)، يدعي بأن نظرية الاحتمالات هي جزء من "العلم العادي" (ص × ١). تأييده القوي لنظرية الاحتمالات (انظر أيضاً، هينجز ١٩٨٨م) يعتمد استنتاجه بأن الشواهد التطبيقية أو التجريبية تدعم بشكل قوي فائدتها-وهذه نقطة اتفق معها بشكل كبير.

تبعاً لسكوت (١٩٨١م، ص ١١٤) يمكن تلخيص نظرية الاحتمالات على النحو التالي: "أفضل طريقة للتنظيم تعتمد على طبيعة البيئة التي يجب على المنظمة أن تعمل أو تتعامل معها". لذلك، ففي دراسة لورنس ولورش وجد الباحثان أن شركات البلاستيك الناجحة هي تلك الشركات التي كانت متنوعة النشاطات للتعامل مع بيئة غير مستقرة ومتغيرة، بينما كانت شركات قواريو البيرة، وبسبب تعاملها مع بيئة غير متمايزة (تلك الشركات) أقل تمايزاً. وبالنسبة لنا هنا، ستكون الأهداف على درجة من الأهمية تماماً مثل البيئة.

نظرية الاحتمالات تعرضت لنقد كبير لكونها مملوءة الحشو. كما تم انتقادها على أنها لم تكن نظرية، نظراً لأنها لم تقدم تفسيراً أو شرحاً لما

هي أفضل طريقة للتنظيم ولماذا تحدث (سكولنهون ١٩٨١م، توسي وسلوكم، ١٩٨٤م). ويقترح كاتز، و كاهن (١٩٧٨م، ص ٢٤٩) بأن فكـرة أفضـل طريقة لتنظيم بيئة معينة تتجاهل الاعتبارات السياسية مثل المطالبات بتفاوت جمعي، لحد أدنى من الأجور، أو لاتفاقية نقابية. ويذكر كاتز وكـاهن بـأن الكفاءة التنظيمية العالية تكون محصلة لدفع أجور قليلة، بما في ذلك العمل لساعات طويلة أو العمل بجد.

وقد اشار سيلانسيك (١٩٧٨م) إلى أهمية أدوار المستهلكين والمنظمين في عمليات المنظمات. وعلى الرغم من هذه الإشكالات أو الصعوبات، فقد اصبحت نظرية الاحتمالات جزءاً مهماً من أدبيات التنظيم (سكونهوفن ١٩٨١م، دونالدسون ١٩٨٥م).

عندما تضم فكرة الاحتمالية إلى مفهوم الرشد، يتكون لدينا نموذج الرشد-الاحتمالية. فالمنظمات ينظر إليها على أنها تحاول الوصول إلى أهداف وتتعامل مع بيئاتها، مع الأخذ في الاعتبار أن ليس هناك طريقة تكون هي الأفضل ذلك. ونتائج البحوث كثيرة ومتنوعة ف هذا الإطار مثل أبحاث بورت (١٩٨٣م) حول تبرع المنظمات وتحليل لانقستون (١٩٨٤م) لصناعة الخزف البريطانية التي تدعم هذا المدخل. وفي حالة تبرعات المنظمات، وجد أن نسبة دخل الشركات الصافي المخصص للتبرع يختلف بالتوازي مع ما إذا كانت الشركات تعمل في مجالات تعتمد على استهلاك الأفراد أكثر من استهلاك المنظمات. فالمنظمات التي يقال عنها أنها تدعم العمل الخيري إنما تدعم ربحيتها من خلال محاولاتها لتحسين وتعزيز صورتها لدى المجتمع.

أما في مثال الفخار البريطاني، فإن احتفاظ الشركات بعناصر بيروقراطية فهو بسبب أن العناصر البيروقراطية تزيد من الربحية. ويشير لانقستون إلى أن هذين المثالين يمكن أن يفسرا بواسطة نموذج الرشد-الاحتمالية أو بواسطة الفكرة الماركسية، إستراتيجية تحكم أو سيطرة العاملين.

توجيه النموذج الماركسي:

اتخذ العلماء المؤيدون للفكر الماركس مسلكاً مختلفاً تماماً حيال مداخل الراشدية والرشد-الاحتمالية إلى المنظمات، فتبعاً لبفر (١٩٨٢م):

يخلط المحللون الماركسيون بين المحددات البيئية والخيار الإستراتيجي، والرشد. وعلى أي حال، حاج الماركسيون بأن ماركس تطور الأنظمة الاقتصادية كان أمراً لا مفر منه. وفي تحليله للقوى الاجتماعية، رأي وجود أنماط تاريخية قاسية ... والتحليلات الماركسية المتعلقة بفهم المنظمات انطلقت من مسلمات: الشعور، والرشد، والفصل الإستراتيجي المتبع من طرف الطبقة الرأسمالية والمنظمات التي تسيطر عليها تلك الطبقة. في هذا الإطار، هي تحليلات تنسجم إلى حد كبير مع مداخل أخرى تفترض الشعور، السلوك الحكيم. وكما ذكر قولدمان (١٩٨٠م، ص١٢)، "يفترض الموقف الماركسي درجة عالية من الوعي الإداري والإصرار، وحتى القدرة الكلية، ليست فقط في القرارات الفنية بل ايضاً في البرامج الدقيقة المزعومة مثل: كفالة العمل السابقة في القرن العشرين أو تجربة الديمقراطية في السبعينات (ص ١٦٣).

ويقترح بفر بأن المنظورات الماركسية مفيدة في مناقشة قضيتين تنظيميتين مهمتين، الأولى قضية سيطرة العامل والعلاقة التوظيفية. والقضية

الثانية تتعلق بالعلاقات البين-تنظيمية في شكل مجالس الإدارة المتشابكة، والتي ينظر إليها على أنها تعبير "للرشد الطبقي الكبير" تماماً مثل الرشد التنظيمي. ويتكون الرشد الطبقي الكبير (يوسيم ١٩٧٩م، ١٩٨٢م، مور ١٩٧٩م) عندما يتطلع النخبة إلى تعزيز وحماية مراكزهم من خلال مشاركتهم النشطة في إدارة المنظمات.

هناك شواهد مخلوطة فيما يتعلق بما إذا كانت محاجة سيطرة العاملين أو عدم الارتياح لهم يمكن تأييدها. إلا أن في المقابل هناك شواهد قوية فيما يتعلق بوجود ودور تشابك مجالس الإدارة.

يعاني المدخل الماركسي من نفس المشكلات التي تثقل منظور الرشد-الاحتمال، بشكل عام. حيث إنه بالرغم من أن المخرجات هي نتيجة مقصودة تم التخطيط لها بشكل راشد، فلا ضمان هناك بأن هذه المخرجات ستكون كذلك (أي كما خطط لها). تماماً مثل ما أن الأهداف قد لا تتحقق ومثل أن المنظمة قد لاتكون فاعلة في تعاملها مع بيئتها، فإن مدخل سيطرة العمال وكذلك الرشد الطبقي الكبير قد لا يتفق معها أيضاً. فلا يمكن أن نفترض إن المديرين والرؤساء أكثر رشداً في السيطرة في التحليل الماركسي عنهم في أي محيط آخر لصناعة القرار والتطبيق. ومع ذلك يذكر بفر (١٩٨٢م)، أن المنظور الماركسي هو أكثر نجاحاً في ربط الخصائص التنظيمية بالمسار العام للتاريخ.

يجب أن نكرر بأن نموذج الرشد-الاحتمال لا يزعم بأن من الضرورة تحقيق الرشد، لكن يمكن أن يحاول في تحقيق ذلك الرشد. وبغض النظر عمل

إذا كان المستخدم هو المنظور الماركسي أو غيره، ينظر نموذج الرشد-الاحتمال إلى السلوكات التنظيمية كنتيجة لخيارات تمت من بين مجموعة من الأهداف في محيط بيئي من المعوقات والفرص (درازن، وفان دي فين ١٩٨٥م).

نموذج تكلفة التحويل:

نموذج تكلفة التحويل تم تطويره في مجال الاقتصاد ولفت كثير من الانتباه في أوساط علماء الاجتماع. هذا النموذج يستند على أبحاث أوليفر وليامسون (١٩٧٥م، ١٩٨١م، ١٩٨٥م) وليامسون، وأويتشي (١٩٨١م). والغرض من هذا النموذج هو تفسير وجود وعمل المنظمات خصوصاً في القطاع الخاص.

نقطة انطلاق هذا النموذج هو التحويل أو تبادل السلع والخدمات. فهو يفترض أن الأفراد سوف يتصرفون طبقاً لما يعود عليهم بالنفع (رجل الاقتصاد الراشد). التحويلات البسيطة تحدث في مواقف ظاهرة وتطبق في السوق الحرة. على مدى التاريخ، حل محل الأسواق البسيطة أسواق أكثر تعقيداً وأكثر لايقينية. فالبيئة التي يتم فيها التحويل أصبحت غير يقينية بشكل متزايد، والصيغة البسيطة في العلاقات أصبحت أكثر صعوبة. أحد نتائج هذه التحولات هو ظهور التسلسلات الهرمية أو المنظمات.

ومن المهم أن نذكر أن ويليامسون يسلك منحنى بعيداً عن الخط المفضل من قبل معظم الاقتصاديين. فبتركيزه على تكاليف التحويلات، بدلاً من الإنتاج، يدخل وليامسون عاملاً جديداً إلى اقتصاديات وعلم اجتماع المنظمات. وكما يذكر سكوت (١٩٨٧أ، ص ١٤٢):

ينظر نموذج الاقتصاد الكلاسيكي التقليدي الجديد إلى الشركات كأنظمة لإدارة وظائف الإنتاج، مع تركيز القرارات الأساسية على مزيج مثالي من عوامل الإنتاج-الموارد، العمالة، رأس المال. في هذا النموذج، الاختلافات في الهيكل التنظيمي لا تؤخذ في الاعتبار بشكل كبير. في المقابل يفترض منظور تكاليف التحويل بأنه ليس الإنتاج بل تبادل السلع والخدمات هو المهم، ويؤكد على أهمية البنى التي تحكم هذه التبادلات.

وينظر إلى المنظمات على أنها استجابة لبيئات غير يقينية. من ضمن هذه البيئات يوجد أطراف تبادل محتملون. هؤلاء الأطراف الثقة بينهم غير معروفة وربما يتصرفون تصرفات تتيح الفرص. وبإدخال التبادلات تحت هرم المنظمة، يمكن مراقبة السلوك من خلال ميكانيزمات الإشراف المباشر، التدقيق، وميكانيزمات السيطرة الأخرى. وتأتي السلوكات ضمن بنود عقد العمل. وبذلك تخفض تكاليف التبادل أو على الأقل يتم السيطرة عليها عن طريق وجود الهرم التنظيمي. إن التوسع المنطقي هنا، طبعاً هو، أن المنظمات ترغب في استمرار زيادة السيطرة من خلال إيجاد صناديق الائتمان والاحتكار. وهذا حدث في الواقع، ولذلك دخل دور الحكومة في شكل تعليمات ضد الائتمان.

ولا يدعي وليامسون أن مدخل تكلفة التحويل هو الإجابة الكاملة لكل الظاهرة التنظيمية. في الواقع يذكر في عام ١٩٨٥ (ص ١٨): "نظراً لتعقد الظاهرة محل الدراسة (الظاهرة التنظيمية)، يجب استخدام اقتصاديات تكلفة التحويل بدلاً من الاستبعاد- بالإضافة إلى مداخل أخرى. وليس كل مدخل

يمكن الاستنباط منه بدرجة مماثلة، كما أن هذه المداخل البديلة تكون بعض الأحيان عديمة الجدوى أكثر منها مكملة لبعضها البعض'. على الرغم من هذا التوضيح يستمر ويليامسون في المحاجة بقدرة مدخل تكاليف التحويل القوية على تفسير الظاهرة التنظيمية.

كما هو متوقع، رفع مدخل تكلفة التحويل مستوى وعي علماء اجتماع المنظمات. فبعضهم حاول الهجوم على المدخل، بينما حاول البعض الآخر تضمينه في تحليلاتهم للمنظمات. أحد الذين حاولوا تضمينه في تحليلاتهم هو كل من ايكلاس، ووايت (١٩٨٨م) والذين درسا شركات مراكز الربح المتعدد. ويذكران أن هناك تكاليف تحويل دخل الشركات، والتي قد تتجاوز تكاليف التحويلات الخارجية. هذا يوضح، وفي موقف مختلف تماماً، عن طريق مفهوم التكاليف غير المباشرة أو النفقات العامة للمعونات والعقود التي ستقوم بها الهيئات الحكومية للكليات والجامعات. فالنفقات العامة قد تفوق التكاليف المباشرة للبرامج المطلوبة في بعض الأحيان. ولا يعتقد أيكلا، ووايت أن هذا يدحض محاجة ويليامسون لكن نتائج أبحاثهم تشير إلى حقيقة أن الاهتمامات التقليدية للاقتصاديين وعلماء الاجتماع لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وهذه قضية اتفق معها تماماً.

في دراسة تدحض جزئياً ما جاء به ويليامسون، وجد ليزرسون (١٩٨٨م) أن الشركات الإيطالية الصغيرة تتوسع عن طريق اندماج رأسي وافقي. الشركات الإيطالية أنشأت شركات صغيرة جديدة تخضع لسيطرتها. وهذا يبدل علاقات السوق حتى تبعد نفسها عن أضرار المنافسة. في الوقت نفسه،

تزيد هذه الشركات اعتمادها على أسواق عن طريق الإكثار من التعاقد من الباطن. لقد أوجدت هذه الشركات أسواقاً داخلية داخل الشركات، لكن النقطة المهمة هى عدم وجود تسلسلات هرمية.

هناك فكرة مختلفة، لكن تبقى جوهرية، قدمها بويست، وتشايلد (١٩٨٨م) في تحليلهم للإصلاحات التي تحاول إحداثها جمهورية الصين الشعبية. ففي أواسط الثمانينات، حاولت الصين إدخال مضاربة حرة في شكل أسواق- الأمر الذي ينظر إليه على أنه فشل للبيروقراطية. وهذا لم يكن نجاحاً كاملاً، وحسب قول بويست وتشايلد، فنظام قطاع الإرث الكنسي استمر في التدخل في عمليات السوق الحقيقية.

أقسى نقد تعرض له مدخل تكلفة التحويل هو من قرانوفتر (١٩٨٥م، انظر أيضاً كناب، ١٩٨٩م). فهو ينتقد إطار عمل التسلسلات الهرمية والأسواق على أساس اعتقاده بأن التعاملات الاقتصادية هي في الواقع ضمن العلاقات الاجتماعية. إن موقف قرانوفتر هو أنه في المجتمعات الحديثة ترتبط التعاملات الاقتصادية بالسلع والتي هي بدورها ترتبط بالعلاقات الاجتماعية وليس بالعلاقات الاقتصادية. ولا يزال قرانوفتر يطور محاجته في الوقت الراهن. ونتيجة آخر مناظرة له مع وليامسون سوف ترجأ لتحليل لاحق.

إن نموذج تكلفة التحويل، سواء كانت التكلفة اقتصادية أو اجتماعية، مفيد هو بلا شك في شرح الظاهرة التنظيمية عند ضمه إلى نماذج أخرى، كما ذكر ويليامسون سابقاً وهذا ما يؤكد عليه روبنز (١٩٨٧م) في تحليله لنموذج تكلفة التحويل. ويخلص روبنز إلى أن نظرية تكلفة التحويل يجب أن توضع

ضمن إطار نظرية تنظيمية أكثر عمومية، كما أن نظرية تكلفة التحويل قد أخطأت قراءة التاريخ. ويخلص روبنز إلى أن نظرية تكلفة التحويل يمكن أن تستخدم مع نظريات مثل: الايكيولوجيا السكانية، واعتماد الموارد، أو نظرية الاحتمالات.

هناك دراسة أخيرة لها علاقة بموضوعنا هنا هي دراسة واترز (١٩٨٩م). فبدلاً من استخدام مفهوم الأسواق كبديل لمفهوم البيروقراطية، يقترح واترز بأن مفهوم "الزمالة" هو البديل للبيروقراطية. والزمالة، كما ينظر إليها كعلاقات بين المتخصصين، هي شكل آخر من أشكال الرشد في الحياة الحديثة.

إن الخلاصة هنا هى أن مدخل تكلفة التحويل هو إضافة ضرورية للنظريات التي ناقشناها في الفقرات السابقة. وبغض النظر عما إذا كان التعامل يحدث من أجل أسباب اجتماعية أو اقتصادية، وبغض النظر عما إذا كانت الزمالة تصنف مع الأسواق والتسلسلات الهرمية كمكان يحدث فيه التعامل، فإن مدخل تكلفة التحويل مدخل مهم في أنه يخبرنا عن أصول المنظمات. وبذلك تعمل اعتبارات تكلفة التحويل في ترابط مع المنظورات النظرية والتي سبقت مناقشتها.

نموذج المؤسسة الاجتماعية:

النموذج النظري الأخير الذي سنناقشه هو نموذج المؤسسة الاجتماعية. لقد ذكرنا هذا النموذج أول مرة في نقاشنا للهيكل أو البناء التنظيمي. إن هذا النموذج نموذج سريع الظهور لفهم الظاهرة التنظيمية. ويمكن فهم هذا النموذج بشكل واضح عن طريق الوسائل التي يتطلع النموذج من خلالها إلى

توضيح لماذا المنظمات تكون على الهيئة التي نراها فيها أثناء دراستنا لها. ومعظم الأبحاث التي أجريت على هذا النموذج تمت على منظمات غير ربحية وتقنيتها ليست محددة أو ملزمة. ويحاج داي ماقيو، وباول (١٩٨٣م) بأن "التقليد المؤسساتي" هو السبب السائد في الوقت الراهن الذي يجعل المنظمات تتخذ الهيئة التي هي عليها. تبعاً لداي ماقيو وباول، فإن تحليل فيبر الأصلي (١٩٥٢م، ١٩٦٨م) للقوة المحركة وراء اتجاه المنظمات نحو الترشيد والبيروقراطية كان يعتمد على اقتصاد السوق الرأسمالي، حيث البيروقراطية عبارة عن "قفص حديدي" يضم الإنسانية ويقيدها نظرا لأن عملية البيروقراطية لا رجعة فيها.

ويعتقد داي ماقيو وباول أن هناك تحولات اجتماعية رئيسية غيرت ذلك الوضع بشكل كبير مما يبرز الحاجة إلى تفسير بديل للظاهرة التنظيمية. وينطلق تحليلهما من فرضية أن المنظمات توجد في حقول من منظمات أخرى شبيهة. ويعرفان الحقل التنظيمي كالتالي:

نعني بالحقل التنظيمي تلك المنظمات التي في تجمعها تكون مساحة ملحوظة من حياة المؤسسة الاجتماعية: موردين رئيسيين، مستهلكي موارد ومنتجات، هيئات تنظيمية ومنظمات أخرى تنتج منتجات وتقدم خدمات متشابهة. إن ميزة وحدة التحليل هذه هي أنها توجه اهتمامنا ليس فقط إلى الشركات المتنافسة. كما يفعل المدخل السكاني لحنان وفريمان (١٩٧٧ب)، أو إلى شبكة المنظمات التي تتفاعل في الواقع، كما يفعل مدخل الشبكة بين المنظمات لليومان ورفاقه (١٩٧٨م)، بل إلى كل الفاعلين ذوى العلاقة. (ص ١٤٨).

طبقاً لهذا التصور، تكون المنظمات متجانسة داخل الحقول. لذلك، يسود التشابه بين الجامعات الحكومية، إدارات المستودعات، خطوط الطيران، فرق كرة القدم المحترفة، مجالس إدارة صناعة السيارات، وغير ذلك. ويستشهد دايما قيو وباول بثلاثة أسباب لهذا التشابه بين المنظمات في الحقل. فأولاً هناك قوى مجبرة أو ملزمة من البيئة، مثل التنظيميات الحكومية والتوقعات الثقافية التي يمكن أن تملي التقنين على المنظمات. فالتنظيمات الحكومية، على سبيل المثال، تلزم المطاعم (من المأمول) بوجود قدر قليل من المعايير الصحية. كما قد اقترح مبير، وروان (١٩٧٧م)، تتخذ المنظمات الصيغ أو الهيئات المقبولة والمشرعة من قبل الدولة.

ويذكر دايما قيو، وباول أيضاً أن المنظمات تحاكي أو تقتدي ببعضها. يحدث هذا كلما واجهت لا يقينية وبحثت عن حل لانعدام اليقينيه بالوسائل التي اتبعتها منظمات أخرى في نفس حقلها واجهت لايقينيات مشابهة. يحاج، روان (١٩٨٢م)، على سبيل المثال، بأن المدارس الحكومية تضيف وتحذف مراكز إدارية حتى توافق المعايير السائدة، والقيم، والمعتقدات الفنية في بيئتها. دايما قيو وباول يحاجان بأن منظمات ضخمة تفضل استخدام عدد قليل من الشركات الاستثمارية التي " تشبه بذور التفاح جوني، تنثر عدد قليل من نماذج التنظيم على امتداد الأرض" (ص ١٥٢). ومثال أكثر واقعية، ذكره دايما قيو، وباول هو أن اليابان اقتدت في محاكمها، أنظمة البريد، الجيش، والبنوك، وبرامج التربية الأدبية نماذج غربية في أواخر القرن التاسع عشر. وكما يذكر دايما قيو، وباول (ص ١٥١):

تعيد الشركات الأمريكية الآن التحية عن طريق تطبيق (تصورها) النماذج اليابانية حتى تساير مشاكلها الإنتاجية والعمالية. وتكاثر حلقات الجودة ومواضيع جودة حياة العمل في الشركات الأمريكية، هي محاولات، على الأقل، للاقتداء بالنجاحات التي حققتها الشركات اليابانية والأوربية.

يذكر بروكش (١٩٨٥م) في مقالته في جريدة نيويورك تايمز أن الشركات التجارية تؤسس إدارات استخبارات رسمية لتراقب بشدة المنافسين في الدولة في دول أخرى. أحد المصادر التي يستشهد بها كمثل هو "معرفة مراكز منافسيك وكيف يمكن أن تتطور، هو جوهر اللعبة الإستراتيجية" وفي تصور ديما قيو وباول، الحقل أكثر من مجرد منافسين. فاستحداث إدارات استخبارات أو تجسس يعكس الاتجاه القوي نحو المحاكاة داخل المنظمات.

مصدر ثالث للتشابه التأسيسي يأتي من ضغوط معيارية مثل قوة العمل، وخصوصاً الإدارة، تصبح أكثر احترافاً. ويقود كل من الاحتراف التدريبي (التدريب والاحتكاك) ونمو وزيادة شبكات الاحتراف داخل الحقول التنظيمية إلى وضع يصعب فيه التمييز بين المديرين في المنظمات العاملة في نفس الحقل. وكلما شارك الناس في التجارة والمؤسسات الاحترافية، تجانست أفكارهم.

إذاً فالمنظور التأسيسي ينظر إلى التصميم التنظيمي لا على أنه عملية راشدة، بل عبارة عن ضغوط خارجية وداخلية تؤدي بالمنظمات في إحدى الحقول إلى تشبه بعضها البعض. في هذا المنظور ينظر إلى الخيارات الإستراتيجية أو محاولات التحكم في العضو على أنها آتية من التنظيم التأسيسي الذي توجد فيه المنظمة.

تؤكد النظرية التأسيسية كثيراً على الرموز، وقد أعطينا إشارة قوية لمكانة النظرية التأسيسية عندما وضعت مجلة علم الإدارة الربع فصلية مراجعة سكوت (١٩٧٧ب) النظرية للنظرية التأسيسية مقالتها الافتتاحية، هذا الموضع لهذه المقالة لم يكن مصادفة.

وتؤكد أبحاث دايما قيو، وباول (دايما قيو، وباول ١٩٨٣م، باول ١٩٨٥م، دايما قيو ١٩٨٨) على الوسائل التي بواسطتها يتم جلب النشاطات المؤسساتية إلى المنظمات كما ذكر أعلاه. فالمنظمات التي في نفس المجال تتشابه كلما تبادلت فيما بينها العاملين المحترفين، وكلما واجهت مطالبات معروفة مثل السياسات الحكومية.

هناك مدخل مؤسساتي آخر يرتبط بأبحاث كل من مايير، سكوتن وزيوكر (مايير، وسكوت ١٩٨٣م، سكوت ١٩٨٧م، زيوكر ١٩٨٨م). هذا المدخل يهتم ويركز كثيراً على قضايا بيئية، لكنه يواجه اهتمامنا إلى أمور داخل المنظمات. فهذا المدخل يركز على الكيفية التي تكتسب بها الممارسات والأنماط قيماً معينة وكيف تكتسب أنماط التفاعل والهياكل الشرعية. وهو عبارة عن امتداد كبير لنظرة بيرقر، وليو كمان (١٩٦٧م) إلى أن الحقيقة هي من نتاج البشر (مبنية اجتماعياً) ويقدم تشبيه زيوكر (١٩٨٨م) نظرة علمية عجيبة إلى المنظمات.

ففي هذه المجموعة من الأبحاث ينظر إلى الأفراد الفاعلين في المنظمات على أن لهم مشاعر ومعانٍ، فهم ليسوا مجرد صناع قرار تكنوقراطيين ضيقي

الأفق. فالمنظمات لا تتشكل بواسطة قوى تكنولوجية أو عن طريق مطالب البيئة القاسية. وعلى الرغم من جاذبية هذا النوع من الصياغة، إلا أنني ألمح أربعة أشكالات تلوح في الأفق قد يكون لها عواقب وخيمة على النظرية المؤسساتية.

المشكلة الأولى التعليل الحشوي المحتمل. وهذا النوع من التعليل كان السبب الرئيسي لأفول نجم النظرية الوظيفية في علم الاجتماع. "الحشو هو تعليل دائري حيث يتم تعريف المتغيرات بالنسبة لبعضها، وبذلك تكون السبب والنتيجة غير واضحة ومن الصعب تقييمها" (تيرنر، وماريا نسكي ١٩٧٩م، ص، ١٢٤ان انظر أيضاً، تيرنر ١٩٧٩م). هذه المشكلة يبدو أنها تغزو تحليل دايما قيو، عندما يقول (١٩٨٨م):

ببساطة محاجة هذا الجزء هي أن المؤسساتية ناتج للمحاولات السياسية للفاعلين للوصول إلى غاياتهم وأن نجاح أي مشروع مؤسساتي والشكل الذي تتخذه المؤسسة يعتمد على قوة الفاعلين الذين يدعمون، أويعارضون، أو يحاولون التأثير عليها. أشير إلى السياسات المؤسساتية الهيكلية لأنها تتبع تناقضاً منطقياً داخلياً، حيث إن نجاح أي عملية مؤسساتية يوجد مجموعة جديدة من الفاعلين الشرعيين والذين في سبيل طلبهم لتحقيق مصالح معينة يحاولون التقليل من شرعية ومؤسساتية جوانب من الشكل أو الصيغة التنظيمية التي يدينون لها باستقلاليتهم وشرعيتهم. شيء أساسي في هذا الخط من المحاجة هو وجود مفارقة واضحة تترسخ جذورها في المعنيين التي تستخدم بها عبارة مؤسساتية. فالمؤسسات كمخرج تصنع البناء والممارسات

التنظيمية فوق المصالح والسياسات. في المقابل المؤسسات كعملية هي سياسة عويصة وتعكس القوة التقريبية لمصالح المنظمة والفاعلين الذين يتحركـــون حولها (ص ١٣).

إذا لم يكن حشواً تعليلياً فهو بكل تأكيد قريب منه. هذا الاقتباس ينطـــوي على بذور مشكلة سوف نذكرها لاحقاً – محاولة جلب كل الظاهرة التنظيميـــة تحت مظلة المؤسساتية. هذه المشكلة أيضاً قد أزعجـــت منظـــري الوظيفـــة الاجتماعية.

المشكلة الثانية هي أن النظرية المؤسساتية لم تعر، تقريباً ، أي اهتمام لما هو مؤسساتي وماهو غير مؤسساتي. هذا يمكن ملاحظته في حالة تـــالكوت بارسونز العجيبة الساحرة. فبارسونز كتب كثيراً عن المنظمات وحدد حتـــى المستوى المؤسساتي للتحليل (بارسونز ١٩٦٠م). وهذا لم يذكر في أبحـــاث سكوت (١٩٨٧ب) ، دايما قيو (١٩٨٨م) ، وزيوكر (١٩٨٨م). وهذه ليســت دعوة إلى العودة إلى كتابات بارسونز، لكنها برهان تجريبي على أنه ليس كل ما يقال مؤسساتي يكون كذلك.

هذه مشكلة عويصة، فهناك محاولات لتطبيق النظرية المؤسساتية بطريقـة بدائية، وهذا يمكن أن يتم بطريقة غامضة، فالأفكار والنشاطات تأتي وتـــروح لا لسبب إلا لمجرد التأسيسية. ويبدو في الحقيقة، أن بعـــض معـــايير الأداء تطبق لتقييم فاعلية النشاط. إلا أن تطبيق الهياكل والنشاطات يعني أكثر بكثير من مجرد نزوة التأسيس.

المشكلة الثالثة مشكلة "وجودية" في الأســـاس. فمعـــدل صـــافي الفـــائدة والتغيرات التي تحدث له هي حقائق واقعة بالنسبة للمنظمـــات المســـتعيرة.

فالرقم (١٨) سنة أمر واقعي بالنسبة للمسئولين في الكليات، والرقم (٢١) أمر واقي هو الآخر بالنسبة لصانعي المشروبات الكحولية. والنظرية التأسيسية قد تكون مفيدة جداً في هذا الإطار. إلا أن هناك أساطير على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمات تكونت أو تشكلت حول معاني هذه الحقائق (سن ١٨ سنة، وسن ٢١ سنة). وقد تم إيضاح هذه النقطة في أبحاث وكتب أخرى ليس هذا مجال استعراضها، إن الخوف هو من جعل الحقيقة التي كانت مصدراً للأساطير أسطورة هي الأخرى.

المشكلة الرابعة والأخيرة هي مشكلة التوسع الكبير. فهناك محاولات، كما سبق وذكرنا لتطبيق النظرية المؤسساتية على مواقف ومنظمات كبيرة وواسعة، ودايما قيو، وباول (١٩٨٣م) كانا منتبهين أو متيقظين عندما افترضا بأن التأثير المؤسساتي كان أكثر تواجداً في حالات التكنولوجيا غير الملزمة وحالات الأهداف الغامضة. زيوكر (١٩٨٨م، ص xix) يذكر بوضوح أهمية وتطبيق نظرية اعتماد الموارد، وورقة دايما قيو (١٩٨٨م) الأخيرة أعارت اهتماماً للعملية السياسية.

وعلى الرغم من أن هذه الصعوبات، يبدو أن النظرية المؤسساتية هي فاتنة التسعينات، ومع ذلك فعلى المدى الطويل قد يكون سبب جاذبيتها هو سبب خرابها.

الخلاصة والاستنتاجات

لقد لخصت المداخل النظرية المعاصرة لفهم المنظمات، لا يوجد أي من هذه المداخل من هو قادر على الصمود بمفرده على الرغم مما يحاج به بعض مؤيدي هذا المدخل أو ذاك، فلكل مدخل تصوراته وتطبيقاته الخاصة.

ومع انتقال الأبحاث التنظيمية إلى عصر التسعينات، فهناك قبول واسع للحاجة إلى استعمال هذه النظريات مجتمعة، وليست كتفسيرات متنافسة. وخير دليل على ذلك أبحاث فليقستاين (١٩٨٥م)، بفر ودافيس – بلاك (١٩٨٧م)، هاميلتون، وبيقارت (١٩٨٨م)، سينج، ورفاقه (١٩٨٦م). فهؤلاء الباحثون لم يختبروا كل نظرية ويقارنوها ببقية النظريات. بل حاولوا أن يجدوا تفسيرا لأكبر كمية من التباين باستخدام أي نظرية أو مجموعة نظريات تفيد في الموضوع قيد البحث.

إن من البديهي جدا أن نعرف أن على المنظمات أن تحصل على موارد وفي الوقت ذاته تتطلع إلى تحقيق أهدافها وتبقى على العمل مع منافسيها. ويبدو أن هناك تعاطفا كبيرا بين المنظرين التنظيميين في أن الوقت قد حان لهجر ونبذ "القلق بشأن المنهج" (الدرتش ١٩٨٨م) والبحث بدلا من ذلك عن تفسيرات كاملة للظاهرة عن طريق الجمع بين المداخل النظرية. وبمجرد أن يحدث هذا، سيكون هناك نمو وتطور تنظيمي. وقد يكون بإمكاننا الاتجاه إلى الهدف المحير في تحديد ما هو التفسير النظري الذي يفيد في أي موقف وبذلك نحصل على تفسير حقيقي ذي معنى للمنظمات. وهذا الكتاب قد كان محاولة في ذلك الاتجاه.

المراجع

Abbott, Andrew (1989). "The New Occupational Structure: What Are the Questions?" *Work and Occupations*, 16, No. 3 (August), 273–91.

Aiken, Michael, and Jerald Hage (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis." *American Sociological Review*, 31, No. 4 (August), 497–507.

———, and ——— (1968). "Organizational Interdependence and Interorganizational Structure." *American Sociological Review*, 33, No. 6 (December), 912–30.

Aiken, Michael, Robert Dewar, Nancy Ditomaso, Jerald Hage, and Gerald Zeitz (1975). *Coordinating Human Services*. San Francisco: Jossey-Bass.

Alba, Richard D. (1982). "Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Results." In *Research in the Sociology of Organizations: A Research Annual*, ed. Samuel B. Bacharach. Greenwich, CT: JAI Press.

Aldrich, Howard E. (1971). "Organizational Boundaries and Interorganizational Conflict." *Human Relations*, 24 (Fall), 279–87.

——— (1972a). "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 26–43.

——— (1972b). "Reply to Hilton: Seduced and Abandoned." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 55–57.

——— (1974). "The Environment as a Network of Organizations: Theoretical and Methodological Implications." Paper presented at the International Sociological Association Meetings, Toronto.

——— (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1988). "Paradigm Warriors: Donaldson Versus the Critics of Organization Theory." *Organization Studies*, 9, No. 1, 18–25.

———, and Jeffrey Pfeffer (1976). "Environments of Organizations." *Annual Review of Sociology*, Vol. 2. Palo Alto, CA: Annual Review.

———, and David Whetten (1981). "Organization-Sets, Action-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Alexander, Ernest R. (1974). "Decision Making and Organizational Adaptation: A Proposed Model." Eighth World Congress of Sociology, Toronto.

——— (1979). "The Design of Alternatives in Organizational Contexts." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 3 (September), 382–404.

Alexander, Gordon J., and Roger A. Buchholz (1978). "Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance." *Academy of Management Journal*, 21, No. 3 (September), 479–86.

Allen, Michael Patrick (1974). "The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates." *American Sociological Review* 39, No. 3 (June), 393–96.

——— (1976). "Management Control in the Large Corporation: Comment on Zeitlin." *American Journal of Sociology*, 81, No. 4 (January), 885–94.

———, Sharon K. Panian, and Roy E. Lotz (1979). "Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 2 (June), 167–80.

———, and Sharon K. Panian (1982). "Power, Performance, and Succession in the Large Corporation." *Administrative Science Quarterly*, 27 (December), 538–47.

Altheide, David L., and John M. Johnson (1980). *Bureaucratic Propaganda*. Boston: Allyn & Bacon.

Alutto, Joseph, and James A. Belasco (1972). "A Typology for Participation in Organizational Decision Making." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 117–25.

Alvarez, Rudolfo, Kenneth G. Lutterman, and Associates (1979). *Discrimination in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Anderson, Paul A. (1983). "Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis." *Administrative Science Quarterly*, 28 (June), 201–22.

Angle, Harold L., and James L. Perry (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 26, No. 1 (March), 1–14.

Antonio, Robert J. (1979). "Domination and Production in Bureaucracy." *American Sociological Review*, 44, No. 6 (December), 895–912.

Argote, Linda (1982). "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units." *Administrative Science Quarterly*, 27, No. 3 (September), 420–34.

Agranoff R., and A. Pattahas (1979). *Dimensions of Services Integration: Service Delivery, Program Linkages, Policy Management, Organizational Structure*. Human Services Monograph Series 13, Project SHARE, DHEW Publication No. 02-76-130, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Argyris, Chris (1969). "On the Effectiveness of Research and Development Organizations." *American Scientist*, 56, No. 4 (July), 344–55.

——— (1972). *The Applicability of Organizational Sociology*. London: Cambridge University Press.

——— (1973). "Personality and Organization Theory Revisited." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 2 (June), 141–67.

Aronowitz, Stanley (1973). *False Promises*. New York: McGraw-Hill.

Asher, Hanna, and Jonathan Z. Shapiro (1988). "Managing Centrality: A Note on Hackman's Resource Allocation Theory." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 2 (June), 275–83.

Assael, Henry (1969). "Constructive Role of Interorganizational Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 4 (December), 573–82.

Astley, W. Graham (1985). "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution." *Administrative Science Quarterly*, 30 (June), 224–41.

———, and Andrew H. Van de Ven (1983). "Central Perspectives and Debates in Organizations Theory." *Administrative Science Quarterly*, 28 (June), 245–73.

Athanassaides, John C. (1974). "On Investigation of Some Communication Patterns of Female Subordinates in Hierarchical Organizations." *Human Relations*, 27, No. 2 (March), 195–209.

Attewell, Paul (1987). "The De-skilling Controversy." *Work and Occupations*, 14, No. 3 (August), 323–46.

Azumi, Koya, and Charles J. McMillan (1974). *Subjective and Objective Measures of Organizational Structure*. New York: *American Sociological Association*.

Bacharach, Peter, and Morton S. Baratz (1962). "The Two Faces of Power." *American Political Science Review*, 56, No. 6 (December), 947–52.

Bacharach, Samuel B., and Edward J. Lawler (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Baldridge, J. Victor, and Robert A. Burnham (1975). "Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 2 (June), 165–76.

Bales, Robert F. (1953). "The Equilibrium Problem in Small Groups." In *Working Paper in Theory of Action*, eds. Talcott Parsons, Robert F. Bales, and Edward Shils. New York: The Free Press.

———, and Philip E. Slater (1955). "Role Differentiation in Small Decision Making Groups." In *Family Socialization and Interaction Processes*, eds. Talcott Parsons and Robert Bales. New York: The Free Press.

Barnard, Chester I. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Baron, James N. (1984). "Organizational Perspectives on Stratification." In *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, ed. Ralph Turner. Palo Alto, CA: Annual Review.

———, Alison Davis-Blake, and William T. Bielby (1986). "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 2 (June), 248–73.

———, P. Devereaux Jennings, and Frank R. Dobbin (1988). "Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry." *American Sociological Review*, 53, No. 4 (August), 497–514.

———, and William T. Bielby (1980). "Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation and the Organization of Work." *American Sociological Review*, 45, No. 5 (October), 737–65.

———, and ——— (1984). "The Organization of Work in a Segmented Economy." *American Sociological Review*, 49 (August), 454–73.

Barton, Allen H. (1961). *Organizational Measurement*. Princeton, NJ: College Entrance Examination Board.

Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Baty, Gordon, Wiliam Evan, and Terry Rothermel (1971). "Personnel Flows as Interorganizational Relations." *Administrative Science Quarterly*, 16, No. 4 (December), 430–43.

Bauer, Douglas (1981). "Why Big Business Is Firing the Boss." *The New York Times Magazine* (March 8), 22–25, 79–91.

Bavelas, Alex (1950). "Communication Patterns in Task Oriented Groups." *Journal of the Acoustic Society of America*, 22, No. 6 (November), 725–30.

Becker, Selwyn W., and Duncan Neuhauser (1975). *The Efficient Organization*. New York: Elsevier.

Benson, J. Kenneth (1975). "The Interlocking Network as a Political Economy." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 2 (June), 229–49.

——— (1977). "Innovation and Crisis in Organizational Analysis." *Sociological Quarterly*, 18, No. 1 (Winter), 3–16.

———, Joseph T. Kunce, Charles A. Thompson, and David L. Allen (1973). *Coordinating Human Services*. Columbia: University of Missouri, Regional Rehabilitation Institute.

Berger, Peter and Thomas Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Anchor.

Berle, Adolph A., and Gardiner C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Bettman, James R., and Barton A. Weitz (1983). "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports." *Administrative Science Quarterly*, 28 (June), 165–83.

Beyer, Janice M. (1981). "Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, pp. 166–202, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

———, and Harrison M. Trice (1979). "A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity." *Administrative Science Quarterly*, No. 1 (March), 48–64.

Bidwell, Charles E., and John D. Kasarda (1985). *The Organization and Its Ecosystem: A Theory of Structuring in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.

Bierstedt, Robert (1950). "An Analysis of Social Power." *American Sociological Review*, 15, No. 6 (December), 730–38.

Biggart, Nicole Woolsey (1977). "The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office." *Administrative Science Quarterly*, No. 7 (September), 410–26.

———, and Gary G. Hamilton (1984). "The Power of Obedience." *Administrative Science Quarterly*, 29 (December), 540–49.

Bills, David (1987). "Costs, Commitment, and Rewards: Factors Influencing the Design and Implementation of Internal Labor Markets." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 2 (June), 202–21.

Birnbaum, Phillip H., and Gilbert Y. Y. Wong (1985). "Organizational Structure of Multinational Banks from a Culture-Free Perspective." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 3 (June), 262–77.

Blake, Richard R., and Jane S. Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Blau, Judith R., and Richard D. Alba (1982). "Empowering Nets of Participation." *Administrative Science Quarterly*, 27 (September), 363–79.

———, and William McKinley (1979). "Ideas, Complexity, and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 2 (June), 200–19.

———, and Gordana Rabrenovic (1989). "Dominant Concerns and Interorganizational Relations." San Francisco: Annual Meetings, American Sociological Association/Department of Sociology, University of North Carolina, Chapel Hill.

Blau, Peter M. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

——— (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

——— (1968). "The Hierarchy of Authority in Organizations." *American Journal of Sociology*, 73, No. 4 (January), 453–67.

——— (1970). "Decentralization in Bureaucracies." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

——— (1972). "Interdependence and Hierarchy in Organizations." *Social Science Research*, 1, No. 1 (April), 1–24.

——— (1973). *The Organization of Academic Work*. New York: John Wiley.

——— (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: John Wiley.

———, Wolf Heydebrand, and Robert E. Stauffer (1966). "The Structure of Small Bureaucracies." *American Sociological Review*, 31, No. 2 (April), 179–91.

———, and Richard A. Schoenherr (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

———, and W. Richard Scott (1962). *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.

Blauner, Robert (1964). *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Boddewyn, John (1974). "External Affairs: A Corporate Function in Search of Conceptualization and Theory." *Organization and Administrative Sciences*, 5, No. 1 (Spring), 67–106.

Boeker, Warren (1989). "The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 3 (September), 388–410.

Boisot, Max, and John Child (1988). "The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 4 (December), 507–27.

Boje, David M., and David A. Whetten (1981). "Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks." *Administrative Science Quarterly*, 26 (September), 378–95.

Boulding, Kenneth E. (1964). "A Pure Theory of Conflict Applied to Organizations." In *Power and Conflict in Organizations*, ed. Robert L. Kahn and Elise Boulding. New York: Basic Books.

Bozeman, Barry (1987). "*All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*". San Francisco: Jossey-Bass.

Brass, Daniel J. (1984). "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization." *Administrative Science Quarterly*, 29, No. 3 (August), 518–39.

Braverman, Harry (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Brewer, John (1971). "Flow of Communication, Expert Qualifications, and Organizational Authority Structure." *American Sociological Review*, 36, No. 3 (June), 475–84.

Brinkerhoff, Merlin B. (1972). "Hierarchical Status, Contingencies, and the Administrative Staff Conference." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 3 (September), 395–407.

Broskowski, Anthony (1980). "Literature Review on Interorganizational Relationships and Their Relevance to Health and Mental Health Coordination." Tampa, FL: Northside Community Mental Health Center (final report), NIMH Contract #278-00300P.

Brown, M. Craig (1982). "Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect." *Administrative Science Quarterly*, 27 (March), 1–16.

Brown, John L., and Rodney Schneck (1979). "A Structural Comparison Between Canadian and American Industrial Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 1 (March), 24–47.

Brown, Richard Harvey (1978). "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 3 (September), 365–82.

Bucher, Rue (1970). "Social Process and Power in a Medical School." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

Burke, John P. (1986). *Bureaucratic Responsibility*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Burke, Ronald J. (1970). "Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements." *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, No. 4 (July), 393–411.

Burns, Tom (1967). "The Comparative Study of Organizations." In *Methods of Organizational Research*, ed. Victor H. Vroom. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

———, and G. M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Burrell, Gibson, and Gareth Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

Burt, Ronald S. (1977). "Power in a Social Typology." *Social Science Research*, 6 (Winter), 1–83.

——— (1980). "Cooptive Corporate Action Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 4 (December), 557–82.

——— (1983). "Corporate Philanthropy as a Cooptive Process." *Social Forces*, 62 (May), 419–49.

——— (1988). "The Stability of American Markets." *American Journal of Sociology*, 94, No. 2 (September), 356–95.

———, Kenneth P. Christman, and Harold C. Kilburn, Jr. (1980). "Testing a Structural Theory of Corporate Cooptation: Interorganizational Directorate Ties as a Strategy for Avoiding Market Constraints on Projects." *American Sociological Review*, 45, No. 5 (October), 821–41.

Cameron, Kim (1978). "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 4 (December), 604–32.

——— (1986). "Effectiveness as Paradox." *Management Science*, 32 (May), 539–53.

———, and David A. Whetten (1981). "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles." *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 524–44.

———, and ——— (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.

———, Myung U. Kim, and David A. Whetten (1987). "Organizational Effects of Decline and Turbulence." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 2 (June), 222–40.

Campbell, Donald (1969). "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution." *General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research*, 16, 69–85.

Campbell, John P. (1977). "On the Nature of Organizational Effectiveness." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

———, et al. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness*. Final Report, Navy Personnel Research and Development Center Contrast N00022-73-C-0023. Minneapolis: Personnel Decisions.

Caplow, Theodore (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

——— (1983). *Managing Any Organization*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Caragonne, P. (1978). "Service Integration: Where Do We Stand?" Paper prepared for the 39th National Conference on Public Administration (April), Phoenix, AZ.

Carper, William B., and William E. Snizek (1980). "The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview." *Academy of Management Review*, 5, No. 1 (January), 65–75.

Carroll, Glenn R. (1984). "Organizational Ecology." *Annual Review of Sociology* Vol. 10. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

——— (1984). "Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 29 (March), 93–113.

——— (1985). "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations." *American Journal of Sociology*, 90 (May), 1262–83.

———, ed. (1988). *Ecological Models of Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.

———, and Jacques Delacroix (1982). "Organizational Mortality in the Newspaper of Argentina and Ireland: An Ecological Approach." *Administrative Science Quarterly*, 27, No. 2 (June), 169–98.

———, and Michael T. Hannan (1989). "Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations." *American Sociological Review*, 54, No. 4 (August), 524–41.

———, and Yangchung Paul Huo (1986). "Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the Local Newspaper Industry." *American Journal of Sociology*, 91, No. 4 (January), 838–73.

Carstensen, Fred B., and Richard Hume Werking (1983). "The Process of Bureaucratization in the U.S. State Department and the Vesting of Economic Interests: Toward Clearer Thinking and Better History." *Administrative Science Quarterly*, 28 (March), 56–60.

Cartwright, Dorwin (1965). "Influence, Leadership, and Control." In *Handbook of Organizations*, pp. 1–47, ed. James G. March. Chicago: Rand McNally.

Cartwright, Dorwin, and A. Zander (1968). "Motivational Processes in Groups: Introduction." In *Group Dynamics*, 3rd ed., ed. D. Cartwright and A. Zander, New York: Harper & Row.

Champagne, Anthony, Marian Neef, and Stuart Nagel (1981). "Laws, Organizations, and the Judiciary." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Child, John (1972). "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice." *Sociology*, 6, No. 1 (January), 1–22.

——— (1973). "Strategies of Control; and Organizational Behavior." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 1 (March), 1–17.

——— (1976). "Participation, Organization, and Social Cohesion." *Human Relations*, 29, No. 5 (May), 429–51.

———, and Alfred Kieser (1981). "Development of Organization over Time." In. *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

———, and Roger Mansfield (1972). "Technology, Size and Organizational Structure." *Sociology*, 6, No. 3 (September), 369–93.

Christenson, James A., James G. Hougland, Jr., Thomas W. Ilvento, and Jon M. Shepard (1988). "The 'Organization Man' and the Community: The Impact of Organizational Norms and Personal Values on Community Participation and Transfers." *Social Forces*, 66, No. 3 (March), 808–26.

Clark, John P. (1988). "Presidential Address on the Importance of Our Understanding Organizational Conflict." *The Sociological Quarterly*, 29, No. 2 (Summer), 149–61.

Clawson, Dan (1980). *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry, 1860–1920*. New York: Monthly Review Press.

———, and Alan Neustadtl (1989). "Interlocks, PACs and Corporate Conservatism." *American Journal of Sociology*, 94, No. 4 (January), 749–73.

Clegg, Stewart (1981). "Organization and Control." *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 545–62.

———, and David Dunkerley (1980). *Organization, Class, and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.

Clinard, Marshall B., and Peter Yeager (1980). *Corporate Crime*. New York: The Free Press.

Cohen, Michael D., James G. March, and Johan P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 1–25.

Cohen, Stephen S., and John Zysman (1988). "Manufacturing Innovation and American Industrial Competitiveness." *Science*, 239 (4 March), 1110–15.

Coleman, James S. (1974). *Power and the Structure of Society*. New York: W. W. Norton.

Comstock, Donald, and W. Richard Scott (1977). "Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Work Group Effects." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 2 (June), 177–202.

Conaty, Joseph, Hoda Mahmoudi, and George A. Miller (1983). "Social Structure and Bureaucracy: A Comparison of Organizations in the United States and Prerevolutionary Iran." *Organization Studies*, 4, No. 2, 105–28.

Cook, Karen S. (1977). "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations." *Sociological Quarterly*, 18, No. 1 (Winter), 62–82.

Cornfield, Daniel B. (1983). "Chances of Layoff in a Corporation: A Case Study." *Administrative Science Quarterly*, 28, No. 4 (December), 503–20.

Corwin, Ronald (1973). *Reform and Organizational Survival: The Teacher Corps as an Instrument of Educational Change*. New York: John Wiley & Sons.

Coser, Lewis (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.

——— (1967). *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York: The Free Press.

Craig, John G., and Edward Gross (1970). "The Forum Theory of Organizational Democracy: Structural Guarantee as Time Related Variables." *American Sociological Review*, 35, No. 1 (February), 19–33.

Crittenden, Ann (1978). "Philanthropy, The Business of the Not-so-Idle Rich." *The New York Times* (July 23), Section F, pp. 3–5.

Crozier, Michael (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

——— (1973). *The Stalled Society*, trans. Rupert Sawyer. New York: Viking Press.

Cummings, Larry L. (1977). "The Emergence of the Instrumental Organization." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

Daft, Richard L., and Selwin W. Becker (1978). *Innovation in Organizations: Innovation Adoption in School Organizations*. New York: Elsevier.

Daft, Richard L., and Patricia J. Bradshaw (1980). "The Process of Horizontal Differentiation: Two Models." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 3 (September), 441–56.

Daft, Richard L., and Norman B. Macintosh (1981). "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units." *Administrative Science Quarterly*, 26 (June), 207–24.

Dahl, Robert (1957). "The Concept of Power." *Behavioral Science*, 2, No. 3 (July), 201–15.

Dahrendorf, Ralf (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge and Kegan Paul.

Dalton, Melville (1959). *Men Who Manage*. New York: John Wiley.

Damanpour, Fariborz, and William M. Evan (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problems of 'Organizational Lag.'" *Administrative Science Quarterly*, 29 (September), 392–409.

Danet, Barbara (1981). "Client-Organization Relationships." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Delacroix, Jacques, and Glenn R. Carroll (1983). "Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland." *Administrative Science Quarterly*, 28 (June), 274–91.

Dess, Gregory G., and Donald W. Beard (1984). "Dimensions of Organizational Task Environment." *Administrative Science Quarterly*, 29 (March), 52–73.

Dewar, Robert D., and Jerald Hage (1978). "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 1 (March), 111–36.

Dewar, Robert D., David A. Whetten, and David Boje (1980). "An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Utilization, Formalization,

and Task Routineness." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 1 (March), 120–28.

DiMaggio, Paul J. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory." In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, ed. Lynne G. Zucker. Cambridge, MA: Ballinger.

———, and Walter W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48 (April), 147–60.

Domhoff, G. William, and Thomas R. Dye eds. (1987). Power Elites and Organizations. Newbury Park, CA: Sage.

Donaldson, Lex (1985). In *Defense of Organizational Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge: Cambridge University Press.

———, and Malcolm Warner (1974). "Bureaucratic and Electoral Control in Occupational Interest Associations." *Sociology*, 8, No. 1 (January), 47–59.

Dornbusch, Sanford M. (1955). "The Military Academy as an Assimilating Institution." *Social Forces*, 33, No. 4 (May), 316–21.

———, and W. Richard Scott (1975). *Evaluation and the Exercise of Authority*. New York: Basic Books.

Downs, Anthony (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown.

Downs, George W., Jr., and Lawrence B. Mohr (1976). "Conceptual Issues in the Study of Innovation." *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 4 (December), 700–14.

Drabek, Thomas E., Harriet L. Tamminga, Thomas S. Kilijanek, and Christopher R. Adams (1981). *Managing Multiorganizational Emergency Responses: Emergent Search and Rescue Networks in Natural Disaster and Remote Area Settings*. Boulder: Institute of Behavioral Science, University of Colorado.

Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven (1985). "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 4 (December), 514–39.

DuBick, Michael A. (1978). "The Organizational Structure of Newspapers in Relation to Their Metropolitan Environments." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 3 (September), 418–33.

Dubin, Robert (1965). "Supervision and Productivity: Empirical Findings and Theoretical Considerations." In *Leadership and Productivity*, eds. Robert Dubin, George Homans, Floyd Mann, and Delbert Miller. San Francisco: Chandler.

Dunbar, Roger L. M., and Nikolai Wasilewski (1985). "Regulating External Threats in the Cigarette Industry." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 4 (December), 540–59.

Duncan, Robert B. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 3 (September), 313–27.

——— (1973). "Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on ORganizational Effectiveness." *Human Relations*, 26, No. 3 (June), 273–91.

Dunford, Richard (1987). "The Suppression of Technology as a Strategy for Controlling Resource Dependence." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 4 (December), 512–25.

Eccles, Robert G., and Harrison C. White (1988). "Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions." *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, S17–S51.

Edström, Anders, Bent Högbert, and Lars Erik Norbäk (1984). "Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation: The Case of Joint Programs and Joint Ventures in Sweden." *Organization Studies*, 5, 147–68.

Edwards, Richard C. (1975). "The Social Relations of Production in the Firm and Labor Market Structure." *Politics and Society*, 5, 83–108.

——— (1979). *Contested Terrain*. New York: Basic Books.

Egelhoff, William G. (1982). "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach." *Administrative Science Quarterly*, 27, No. 3 (September), 435–58.

Eitzen, D. Stanley, and Norman R. Yetman (1972). "Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 110–18.

Emerson, Richard M. (1962). "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*, 27, No. 1 (February), 31–40.

Emery, F. E., and E. L. Trist (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments." *Human Relations*, 18, No. 1 (February), 21–32.

Enz, Cathy A. (1988). "The Role of Value Congruence in Intraorganizational Power." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 2 (June), 284–304.

——— (1989). "The Measurement of Perceived Intraorganizational Power: A Multi-Respondent Perspective." *Organizational Studies*, 10, No. 2, 241–51.

Ermann, M. David, and Richard J. Lundman (1982). *Corporate and Governmental Deviance: Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society*, 2nd ed. New York: Oxford University Press.

Etzioni, Amitai (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.

——— (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1965). "Dual Leadership in Complex Organizations." *American Sociological Review*, 30, No. 5 (October), 688–98.

——— (1968). *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*. New York: The Free Press.

——— (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, rev. ed. New York: The Free Press.

Evan, William (1966). "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations." In *Approaches to Organizational Design*, ed. James Thompson, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Farberman, Harvey A. (1975). "A Criminogenic Market Structure: The Automobile Industry." *The Sociological Quarterly*, 16, No. 4 (Autumn), 438–57.

Feldman, Martha S., and James G. March (1981). "Information in Organizations as Signal and Symbol." *Administrative Science Quarterly*, 26 (June), 171–86.

Fennell, Mary C. (1980). "The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters." *Administrative Science Quarterly*, 29, No. 3 (September), 489–510.

Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

——— (1972). "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Explanation." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 4 (December), 453–70.

———, and J. E. Garcia (1987). *New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley.

———, and M. M. Chemers (1982). *Improving Leader Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. New York: John Wiley.

Filley, Alan C., and Robert J. House (1969). *Managerial Processes and Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

———, ———, and Steven Kerr (1976). *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Finney, Henry C., and Henry R. Lesieur (1982). "A Contingency Theory of Organizational Crime." In *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 1, ed. Samuel B. Bacharach. Greenwich, CT: JAI Press.

Fligstein, Neil (1985). "The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms." *American Sociological Review*, 50 (June), 377–91.

——— (1987). "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Financial Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919–1979." *American Sociological Review*, 52, No. 1 (February), 44–58.

Fombrun, Charles J. (1986). "Structural Dynamics Within and Between Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 3 (September), 403–21.

Forbes Magazine (1973). "The Numbers Game: The Larger the Company, the More Understanding the Accountant?" 112, No. 1 (July), 33–35.

Form, William (1980). "Resolving Ideological Issues on the Division of Labor." In *Sociological Theory and Research: A Critical Appraisal*, pp. 110–55, ed. Hubert M. Blalock, Jr. New York: Free Press.

Freeman, John H. (1973). "Environment, Technology, and the Administrative Intensity of Manufacturing Organizations." *American Sociological Review*, 38, No. 5 (December), 750–63.

——— (1979). "Going to the Well: School District Administrative Intensity and Environmental Constraints." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 1 (March), 119–33.

———, and Michael T. Hannon (1983). "Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations." *American Journal of Sociology*, 88 (May), 1116–45.

———, Glenn Carroll, and Michael Hannan (1983). "The Liability of Newness: Age-Dependence in Organizational Death Rates." *American Sociological Review*, 48 (October), 692–710.

———, and Michael T. Hannan (1989). "Setting the Record Straight: Rebuttal to Young." *American Journal of Sociology*, 95, No. 3 (September), 425–39.

Freidson, Eliot (1973). *The Professions and Their Prospects*. Beverly Hills, CA: Sage.

French, John R. P., and Bertram Raven (1968). "The Bases of Social Power." In *Group Dynamics*, 3rd ed., eds. Dorwin Cartwright and Alvin Zander. New York: Harper & Row.

Frost, Peter J., Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, and Joanne Martin (eds.) (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Galaskiewicz, Joseph (1979). "The Structure of Community Organizational Networks." *Social Forces*, 57, No. 4 (June), 1346–64.

——— (1985). "Interorganizational Relations." *Annual Review of Sociology*, Vol. 11 Palo Alto, CA: Annual Reviews.

———, and Karl R. Krohn (1984). "Positions, Roles, and Dependencies in a Community Interorganizational System." *The Sociological Quarterly*, 25, No. 4, (Autumn), 527–50.

———, and Peter J. Marsden (1978). "Interorganizational Resources Networks: Formal Patterns of Overlap." *Social Science Research*, 7, No. 2 (June), 89–107.

———, and Deborah Shatin (1981). "Leadership and Networking Among Neighborhood Human Service Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 26 (September), 434–48.

———, and Stanley Wasserman (1989). "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 3 (September), 454–79.

———, Stanley Wasserman, Barbara Rauschenbach, Wolfgang Bielefeld, and Patti Mullaney (1985). "The Influence of Corporate Power, Social Status, and Market Position on Corporate Interlocks in a Regional Network." *Social Forces*, 64 (December), 403–31.

Galbraith, Jay (1973). *Designing Complex Organizations*. REading, MA: Addison-Wesley.

——— (1977). *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Galbraith, John Kenneth (1974). "The U.S. Economy Is Not a Free Market Economy." *Forbes*, 113, No. 10 (May), 99.

Galtung, Johan (1965). "Institutionalized Conflict Resolution: A Theoretical Paradigm." *Journal of Peace Research*, 2, No. 4, 348–96.

Gamoran, Adam, and Robert Dreeben (1986). "Coupling and Control in Educational Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 4 (December), 612–32.

Gamson, William, and Norman Scotch (1964). "Scapegoating in Baseball." *American Journal of Sociology*, 70, No. 1 (July), 69–72.

Gans, Sheldon P., and Gerald T. Horton (1975). *Integration of Human Services: The State and Municipal Levels*. New York: Praeger.

Gardner, Elmer A., and James N. Snipe (1970). "Toward the Coordination and Integration of Personal Health Services." *American Journal of Public Health*, 60, No. 11 (November), 2068–78.

Geeraerts, Guy (1984). "The Effects of Ownership on the Organization Structure in Small Firms." *Administrative Science Quarterly*, 29, No. 2 (June), 232–37.

Georgiou, Petro (1973). "The Goal Paradigm and Notes Toward a Counter Paradigm." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 3 (September), 291–310.

Gilb, Corinne Lathrop (1981). "Public or Private Governments." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, pp. 464–91. eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Giordano, Peggy C. (1974). "The Juvenile Justice System: The Client Perspective." Ph.D. dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.

——— (1976). "The Sense of Injustice: An Analysis of Juveniles' Reaction to the Justice System." *Criminology*, 14, No. 1 (May), 93–112.

——— (1977). "The Clients Perspective in Agency Evaluation." *Social Work*, 22, No. 1 (January), 34–39.

Glisson, Charles A. (1978). "Dependence of Technological Routinizations on Structural Variables in Human Service Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 3 (September), 383–95.

Goffman, Irving (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday.

Goldman, Paul (1980). "The Marxist Analysis of Organizations: Values, Theories, and Research." Unpublished manuscript, Department of Sociology, University of Oregon.

———, and Donald R. Van Houton (1977). "Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy." *The Sociological Quarterly*, 18 (Winter), 108–25.

Gooding, Richard C., and John A. Wagner III (1985). "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 4 (December), 462–81.

Goodman, Paul, and Johannes Pennings, eds. (1977). *New Perspectives on Organizations' Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gordon, Gerald, and Selwyn Becker (1964). "Careers, Organizational Size and Succession." *American Journal of Sociology*, 70, No. 2 (September), 216–22.

Gouldner, Alvin, ed. (1950). *Studies in Leadership*. New York: Harper & Row.

——— (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: The Free Press.

Grafton, Carl (1975). "The Creation of Federal Agencies." *Administration and Society*, 7, No. 3 (November), 328–65.

Grandoci, Anna (1984). "A Perscriptive Contingency View of Organizational Decision Making." *Administrative Science Quarterly*, 29 (June), 192–209.

Granovetter, Mark (1973). "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78, No. 6 (May), 1360–80.

——— (1984). "Small Is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size." *American Sociological Review*, 49, No. 3 (June), 323–34.

——— (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91, No. 4 (November), 481–510.

Gresov, Christopher (1989). "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 3 (September), 431–53.

Gross, Edward (1968). "Universities as Organizations: A Research Approach." *American Sociological Review*, 33, No. 4 (August), 518–43.

Grusky, Oscar (1961). "Corporate Size, Bureaucratization, and Managerial Succession." *American Journal of Sociology*, 67, No. 3 (November), 355–59.

——— (1963). "Managerial Succession and Organizational Effectiveness." *American Journal of Sociology*, 69, No. 1 (July), 21–31.

——— (1964). "Reply." *American Journal of Sociology*, 70, No. 1 (July), 72–76.

——— (1970). "The Effects of Succession: A Comparative Study of Military and Business Organization." In *The Sociology of Organizations*, eds. Oscar Grusky and George Miller. New York: The Free Press.

Guest, Robert (1962). "Managerial Succession in Complex Organizations." *American Journal of Sociology*, 68, No. 1 (July), 47–54.

Guetzkow, Harold (1965). "Communications in Organizations." In *Handbook of Organizations*, ed. James G. March. Chicago: Rand McNally.

——— (1966). "Relations Among Organizations." In *Studies in Behavior in Organizations: A Research Symposium*, ed. R. V. Bowers. Athens: University of Georgia Press.

Gusfield, Joseph R. (1955). "Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union." *American Journal of Sociology*, 61, No. 3 (November), 221–32.

——— (1963). *Symbolic Crusade*. Urbana: University of Illinois Press.

Haas, J. Eugene, Richard H. Hall, and Norman J. Johnson (1966). "Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations." In *Studies on Behavior in Organizations*, ed. Raymond V. Bowers. Athens: University of Georgia Press.

Hage, Jerald (1965). "An Axiomatic Theory of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 10, No. 3 (December), 289–320.

——— (1974). *Communications and Organizational Control*. New York: John Wiley.

——— (1980). *Theories of Organizations*. New York: John Wiley.

———, and Michael Aiken (1967a). "Relationship of Centralization to Other Structural Properties." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 1 (June), 72–91.

———, and ——— (1967b). "Program Change and Organizational Properties." *American Journal of Sociology*, 72, No. 5 (March), 503–19.

———, and ——— (1969). "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 3 (September), 366–77.

———, and ——— (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.

———, Michael Aiken, and Cora Bagley Marrett (1971). "Organizational Structure and Communications." *American Sociological Review*, 36, No. 1 (October), 860–71.

———, and Robert Dewar (1973). "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 3 (September), 279–90.

Hall, Richard H. (1962). "Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model." *Administrative Science Quarterly*, 7, No. 3 (December), 295–308.

——— (1963). "The Concept of Bureaucracy." *American Journal of Sociology*, 69, No. 1 (July), 32–40.

——— (1968): "Professionalization and Bureaucratization." *American Sociological Review*, 33, No. 2 (February), 92–104.

——— (1975). *Occupations and the Social Structure*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1981). "Technological Policies and Their Consequences." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, pp. 320–35. eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

——— (1986). *The Dimensions of Work*. Beverly Hills, CA: Sage.

——— (1987). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

———, and Charles R. Tittle (1966). "Bureaucracy and Its Correlates." *American Journal of Sociology*, 72, No. 3 (November), 267–72.

———, and Weiman Xu (forthcoming). "Run Silent, Run Deep: A Note on the Ever Pervasive Influence of Cultural Dirrerences on Organizations in the Far East." *Organization Studies*.

———, John P. Clark, and Peggy C. Giordano (1979). "The Extent and Correlates of Interorganizational Conflict." Albany, NY: SUNY-Albany.

———, John P. Clark, Peggy Giordano, Paul Johnson, and Martha Van Roekel (1977). "Patterns of Interorganizational Relationships." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 3 (September), 457–74.

———, ———, ———, ———, and ——— (1978). "Interorganizational Coordination in the Delivery of Human Services." In *Organization and Environment: Theory, Issues, and Reality*, ed. Lucien Karpik. Beverly Hills, CA: Sage.

———, J. Eugene Haas, and Norman Johnson (1967a). "An Examiniation of Blau-Scott and Etzioni Typologies." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 2 (June), 118–39.

———, ———, and ——— (1967b). "Organizational Size, Complexity, and Formalization." *American Sociological Review*, 32, No. 6 (December), 903–12.

———, ———, and ——— (1972). "Reply to Weldon." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 79–80.

Halpert, Burton P. (1974). *An Empirical Study of the Relationship Between Power, Conflict, and Cooperation on the Interorganizational Level*. Doctoral dissertation, Department of Sociology, University of Minnesota, Minneapolis.

——— (1982). "Antecedents." In *Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation*, eds. David L. Rogers and David A. Whetten and Associates. Ames: Iowa State University Press.

Hambrick, Donald C. (1981). "Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams." *Administrative Science Quarterly*, 26 (June), 253–76.

———, and Richard A. D'Aveni (1988). "Large Corporate Failures as Downward Spirals." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 1 (March), 1–23.

Hamilton, Gary L., and Nicole Woolsey Biggart (1988). "Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East." *American Journal of Sociology*, 94, Supplement S52–S94.

Hannan, Michael T., and John H. Freeman (1977a). "Obstacles to Comparative Studies." In *New Perspective on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and ——— (1977b). "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology*, 82 (March), 929–64.

——— (1984). "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review*, 49 (April), 149–64.

———, and John Freeman (1987). "The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836–1985." *American Journal of Sociology*, 92, No. 4 (January), 910–43.

———, and ——— (1988). "The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836–1985." *American Journal of Sociology* 94, No. 1 (July) 25–52.

Harris, Stanley G., and Robert I. Sutton (1986). "Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations." *Academy of Management Journal*, 29, No. 1 (March), 5–30.

Hart, David K., and William G. Scott (1975). "The Organizational Imperative." *Administration and Society*, 7, No. 3 (November), 259–85.

Hasenfeld, Yeheskel (1972). "People Processing Organizations: An Exchange Approach." *American Sociological Review*, 37, No. 3 (June), 256–63.

Hawley, Amos H. (1968). "Human Ecology." In *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ed. D. L. Sills. New York: Macmillan.

Hawley, W. E., and L. D. Rogers (1974). *Improving the Quality of Urban Management*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hayes, Robert H., and William J. Abernathy (1980). "Managing Our Way to Economic Decline." *Harvard Business Review*, 58, No. 1 (July–August), 67–77.

Hedberg, Bo (1981). "How Organizations Learn and Unlearn." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Heilbroner, Robert (1974). "Nobody Talks About Busting General Motors in 500 Companies." *Forbes*, 113, No. 9 (May), 61.

Heise, David R. (1972). "How Do I Know My Data? Let Me Count the Ways." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 58–61.

Heller, Frank A. (1973). "Leadership Decision Making and Contingency Theory." *Industrial Relations*, 12, No. 2 (May), 183–99.

———, Pieter Drenth, Paul Coopman, and Veljko Rus (1988). *Decisions in Organizations: A Three Country Comparison*. Newbury Park, CA: Sage.

Helmich, Donald, and Warren B. Brown (1972). "Succession Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 3 (September), 371–81.

Heydebrand, Wolf V. (1973). *Comparative Organizations: The Results of Empirical Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1977). "Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organiztions." *The Sociological Quarterly*, 18, No. 1 (Winter), 83–107.

Hicks, Alexander, Roger Friedland, and Edwin Johnson (1978). "Class Power and State Policy: The Case of Large Business Corporations, Labor Unions, and Governmental Redistribution in the American States." *American Sociological Review*, 43, No. 3 (June), 302–15.

Hickson, David J. (1987). "Decision Making at the Top of Organization." *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 165–93. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

———, Derek S. Pugh, and Diana C. Pheysey (1969). "Operational Technology and Organizational Structure: An Empirical Reappraisal." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 3 (September), 378–97.

———, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings (1971). " A 'Strategic Contingencies' Theory of Interorganizational Power." *Administrative Science Quarterly*, 16, No. 2 (June), 216–29.

———, C. R. Hinings, C. J. McMillan, and J. P. Schwitter (1974). "The Culture Free Context of Organizational Structure: A Tri-National Comparison." *Sociology*, 8, No. 1 (January), 59–80.

———, J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory, and D. C. Wilson (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hills, Frederick S., and Thomas A. Mahoney (1978). "University Budgets and Organizational Decision Making." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 3 (September), 454–65.

Hilton, Gordon (1972). "Causal Inference Analysis: A Seductive Process." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 44–54.

Hinings, C. R. (1988). "Defending Organizaional Theory: A British View from North America." *Organization Studies* 9, No. 1, 2–7.

Hirsch, Paul M. (1975). "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 3 (September), 327–44.

Hirschhorn, Larry (1985). "On Technological Catastrophe." *Science*, 28, No. 4701 (17 May), 846–47.

Hirschman, Albert O. (1972). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hochschild, Arlie Russell (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Hofstede, Geert H. (1972). *Budget Control and the Autonomy of Organizational Units*. Proceedings of the First International Sociological Conference on Participation and Self-management, Zagreb, Yugoslavia.

Holden, Constance (1980). "Innovation—Japan Races Ahead as U.S. Falters." *Science*, 210, No. 4471 (November), 751–54.

Hollander, Edwin P., and James W. Julian (1969). "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes." *Psychological Bulletin*, 71, No. 5 (May), 387–97.

Hougland, James G., Jon M. Shepard, and James R. Wood (1979). "Discrepancies in Perceived Organizational Control: Their Decrease and Importance in Local Churches." *The Sociological Quarterly*, 20, No. 1 (Winter), 63–76.

———, and James R. Wood (1980). "Control in Organizations and Commitment of Members." *Social Forces*, 59, No. 1 (September), 85–105.

Hrebeniak, Lawrence G., and William F. Joyce (1985). "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism." *Administrative Science Quarterly*, 30 (September), 336–49.

Hsu, Cheng-Kuang, Robert M. Marsh, and Hiroshi Mannari (1983). "An Examination of the Determinants of Organizational Structure." *American Journal of Sociology*, 88, No. 5 (March), 975–96.

Inkson, J., Derek S. Pugh, and David J. Hickson (1970). "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication." *Administrative Science Quarterly*, 15, No. 3 (September), 318–29.

Jackall, Robert (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Jacobs, David (1974). "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 1 (March), 45–59.

——— (1987). "Business Resources and Taxation: A Cross-sectional Examination of the Relationship Between Economic Organization and Public Policy." *The Sociological Quarterly*, 28, No. 4 (Winter), 437–54.

——— (1988). "Corporate Economic Power and the State: A Longitudinal Assessment of Two Explanations." *American Journal of Sociology*, 93, No. 4 (January), 852–81.

Jackson, Susan E., and Jame E. Dutton (1988). "Discerning Threats and Opportunities." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 3 (September), 370–87.

James, David R., and Michael Soref (1981). "Profit Constraints on Managerial Autonomy: Managerial Theory and the Unmaking of the Corporate President." *American Sociological Review*, 46, No. 1 (February), 1–18.

Janowitz, Morris (1969). *Institution Building in Urban Education*. New York: Russell Sage Foundation.

Jenkins, J. Craig (1977). "Radical Transformation of Organizational Goals." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 4 (December), 568–86.

Jermier, John M., and Leslie J. Berkes (1979). "Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 1 (March), 1–23.

John, D. (1977). *Managing the Human Service System: What Have We Learned from Services Integration?* Project SHARE Monograph Series. Rockville, MD: National Institute of Mental Health.

Julian, Joseph (1966). "Compliance Patterns and Communication Blocks in Complex Organizations." *American Sociological Review*, 31, No. 3 (June), 382–89.

Jurkovich, Ray (1974). "A Core Typology of Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 3 (September), 380–89.

Kahn, Robert L. (1977). "Organizational Effectiveness: An Overview." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

———, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.

Kalleberg, Arne (1983). "Work and Stratification: Structural Perspectives." *Work and Occupations, 10, No. 3 (August), 251–59.*

———, and Ivar Berg (1987). *Work and Industry: Structures, Markets, and Processes*. New York: Plenum.

Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

———, and Derick Brinkerhoff (1981). "Organizaional Performance: Recent Developments in Measurement." *Annual Review of Sociology*, 7, 321–49.

Kaplan, Abraham (1964). "Power in Perspective." In *Power and Conflict in Organizations*, eds. Robert L. Kahn and Elise Boulding. New York: Basic Books.

Kasarda, John D., and Charles E. Bidwell (1984). "A Human Ecological Theory of Organizational Structuring." In *Sociological Human Ecology: Contemporary Issues and Applications*, eds. Michael Micklin and Harvey M. Choldin. Boulder, CO: Westview Press.

Katz, Daniel (1964). "Approaches to Managing Conflict." In *Power and Conflict in Organizations*, ed. Robert L. Kahn and Elise Boulding. New York: Basic Books.

———, Barbara A. Gutek, Robert L. Kahn, and Eugenia Barton (1975). *Bureaucratic Encounters*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

———, and Robert L. Kahn (1966). *The Social Psychology of Organizations*, rev. ed. New York: John Wiley & Sons.

——— (1978). *The Sociology Psychology of Organizations*, rev. ed. New York: John Wiley & Sons.

Katz, Ralph (1982). "The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance." *Administrative Science Quarterly*, 27 (March), 81–104.

Kaufman, Herbert (1971). *The Limits of Organizational Change*. University: University of Alabama Press.

Keegan, Warren J. (1974). "Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Eecutives in Multinational Companies." *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 3 (September), 411–21.

Keeley, Michael (1978). "A Social Justice Approach to Organizational Evaluation." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 2 (June), 272–92.

——— (1984). "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 29 (March) 1–12.

Kerbo, Harold R., and L. Richard Della Fave (1983). "Corporate Linkage and Control of the Corporate Economy: New Evidence and a Reinterpretation." *The Sociological Quarterly*, 24 (Spring), 201–18.

Khandwalla, Pradip N. (1972). "Environment and Its Impact on the Organization." *International Studies of Management and Organization*, 2, No. 3 (Fall), 297–313.

——— (1981). "Properties of Competing Organizations." In *Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Kimberly, John R. (1975). "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 1 (March), 1–19.

——— (1976). "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review Critique, and Proposal." *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 4 (December), 577–97.

——— (1979). "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization." *Academy of Management Journal*, 22 (September), 437–57.

——— (1980). "Initiation, Innovation, and Institutionalization in the Creation Process." In *The Organizational Life Cycle*, ed. John R. Kimberly and Robert H. Miles and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1981). "Managerial Innovation." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. NY: Oxford University Press.

———, and Robert A. Miles and Associates (1980). *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Robert E. Quinn (1984). "The Challenge of Transition Management." In *Managing Organizational Transitions*, eds. John R. Kimberly and Robert E. Quinn. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Klatzky, Sheila (1970a). "The Relationship of Organizational Size to Complexity and Coordination." *Administrative Science Quarterly*, 15, No. 4 (December), 428–38.

——— (1970b). "Organizational Inequality: The Case of Public Employment Agency." *American Journal of Sociology*, 76, No. 3 (November), 474–91.

Klauss, Rudi, and Bernard M. Bass (1982). *Interpersonal Communication in Organizations*. New York: Academic Press.

Klonglan, Gerald E., and Steven K. Paulson (1971). *Coordinating Health Organizations: The Problem of Cigarette Smoking*. Final report submitted to the National Clearinghouse for Smoking and Health, United States Public Health Service.

———, Richard D. Warren, Judy M. Winkelpleck, and Steven K. Paulson (1976). "Interorganizational Measurement in the Social Services Sector: Differences by Hierarchical Level." *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 4 (December), 675–87.

Knapp, Tim (1989). "Hierarchies and Control: A New Interpretation and Reevaluation of Oliver Williamson's Markets and Hierarchies Story." *The Sociological Quarterly*, 30, No. 3, 425–40.

Knoke, David and David Prensky (1984). "What Relevance Do Organizational Theories Have for Voluntary Organizations." *Social Science Quarterly*, 65, No. 1 (March), 3–20.

Kochan, Thomas A., Larry C. Cummings, and George P. Huber (1976). "Operationalizing the Concepts of Goals and Goal Incompatibility in Organizational Behavior Research." *Human Relations*, 29, No. 6 (June), 527–44.

———, George P. Huber, and Larry C. Cummings (1975). "Determinants of Interorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 1 (March), 10–23.

Kohn, Melvin (1971). "Bureaucratic Man: A Portrait and Interpretation." *American Sociological Review*, 36, No. 3 (June), 461–74.

———, and Carmi Schooler (1973). "Occupational Experience and Psychological Functioning: An Assessment of Reciprocal Effects." *American Sociological Review*, 38, No. 1 (February), 97–118.

——— (1978). "The Reciprocal Effects of Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A Longitudinal Assessment." *American Journal of Sociology*, 84, No. 1 (July), 1–23.

——— (1982). "Job Conditions and Personality: A Logitudinal Assessment of the Reciprocal Effects." *American Journal of Sociology*, 87, No. 6 (May), 1257–86.

Kornhauser, William (1963). *Scientists in Industry*. Berkeley: University of California Press.

Kralewski, John E., Laura Pitt, and Deborah Shatin (1985). "Structural Characteristics of Medical Practice Groups." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 1 (March), 34–45.

Kriesberg, Louis (1962). "Careers, Organizational Size and Succession." *American Journal of Sociology*, 68, No. 3 (November), 355–59.

——— (1964). "Reply." *American Journal of Sociology*, 70, No. 2 (September), 223.

Lachman,, Ran (1989). "Power from What? A Reexamination of Its Relationship with Structural Conditions." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 2 (June), 231–51.

Lammers, Cornelius J. (1967). "Power and Participation in Decision Making." *American Journal of Sociology*, 73, No. 2 (September), 201–16.

——— (1975). "Self-management and Participation: Two Concepts of Democratization in Organizations." *Organization and Administrative Sciences*, 5, No. 4 (Winter), 35–53.

——— (1981). "Contributions of Organizational Sociology." Part II: "Contributions to Organizational Theory and Practice—A Liberal View." *Organization Studies*, 2, No. 4, 361–76.

Langston, John (1984). "The Ecological Theory of Bureaucracy: The Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry." *Administrative Science Quarterly*, 29 (September), 330–54.

Laumann, Edward O., Joseph Galaskiewicz, and Peter Marsden (1978). "Community Structure as Interorganizational Linkage." *Annual Review of Sociology*, 4, 455–84.

———, and David Knoke (1987). *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*. Madison: University of Wisconsin Press.

———, ———, and Yong-Hak Kim (1985). "An Organizational Approach to State Policy Formation: A Comparative Study of Engery and Health Domains." *American Sociological Review*, 50, No. 2 (February), 1–19.

Lawler, Edward E., and Layman W. Porter (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction." *Industrial Relations*, 7, No. 1 (October), 20–28.

Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lazarsfeld, Paul S., and Herbert Menzel (1961). "On the Relationship Between Individual and Collective Properties." In *Complex Organizations: A Sociological Reader*, ed. Amitai Etzioni. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Lazerson, Mark H. (1988). "Organizational Growth of Small Firms: An Outcome of Markets and Hierarchies?" *American Sociological Review* 53, No. 3 (June) 330–42.

Leavitt, Harold J. (1951). "The Effects of Certain Communications Patterns on Group Performance." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, No. 1 (January), 38–50.

Leblebici, Huseyin, and Gerald Salancik (1982). "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade." *Administrative Science Quarterly*, 27, (June), 227–42.

———, and ——— (1981). "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks." *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 578–96.

Lehman, Edward W. (1988). "The Theory of the State Versus the State of Theory." *American Sociological Review* 53, No. 6 (December), 807–23.

Leifer, Richard, and George P. Huber (1977). "Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Structure, and Boundary Spanning Behavior." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 2 (June), 235–47.

Levine, Adeline Gordon (1982). *Love Canal: Science, Politics, and People*. Lexington, MA: D. C. Heath.

Levine, Sol, and Paul E. White (1961). "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships." *Administrative Science Quarterly*, 5, No. 1 (March), 583–610.

———, ———, and Benjamin D. Paul (1963). "Community Interorganizational Problems in Providing Medical Care and Social Services." *American Journal of Public Health*, 53, No. 8, (August), 1183–95.

Levinthal, Daniel A., and Mark Fichman (1988). "Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-Client Relationships." *Administrative Science Quarterly* 33, No. 3 (September), 345–69.

Levitt, Barbara, and Clifford Nuss (1989). "The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 2 (June), 190–207.

Lieberson, Stanley, and James F. O'Connor (1972). "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations." *American Sociological Review*, 37, No. 2 (April), 117–30.

Lincoln, James R., and Gerald Zeitz (1980). "Organizational Properties from Aggregate Data." *American Sociological Review*, 45 (June), 391–405.

———, Mitsuyo Hanada, and Kerry McBride (1986). "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 3 (September), 338–64.

———, Jon Olson, and Mitsuyo Hanada (1978). "Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States." *American Sociological Review*, 43, No. 3 (December), 829–47.

Lipset, Seymour Martin (1960). *Agrarian Socialism*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

———, Martin A. Trow, and James S. Coleman (1956). *Union Democracy*. New York: The Free Press.

Lipsky, Michael (1982). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.

Litwak, Eugene (1961). "Models of Organizations Which Permit Conflict." *American Journal of Sociology*, 76, No. 2 (September), 177–84.

———, and Lydia Hylton (1962). "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies." *Administrative Science Quarterly*, 6, No. 1 (March), 395–420.

Long, J. Scott, and Robert McGinnis (1981). "Organizational Context and Scientific Productivity." *American Sociological Review*, 46, No. 4 (August), 422–42.

Lorsch, Jay W. and John J. Morse (1974). *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*. New York: Harper and Row.

Maas, Meridean Leone (1979). "A Formal Theory of Organizational Power." Doctoral dissertation, Department of Sociology, Iowa State University, Ames.

Mahoney, Thomas A., Peter Frost, Norman F. Crandall, and William Weitzel (1972). "The Conditioning Influence of Organizational Size on Managerial Practice." *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, No. 2 (October), 230–41.

Mahoney, Thomas A., and William Weitzel (1969). "Managerial Models of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 3 (September), 357–65.

Manns, Curtis L. and James G. March (1978). "Financial Adversity, Internal Competition, and Curricular Change in a University." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 4 (December), 541–52.

Mansfield, Roger (1973). "Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 4 (December), 77–88.

March, James G. (1981). "Footnotes to Organizational Change." *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 563–77.

———, and Herbert A. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Marglin, Stephen A. (1974). "What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production." *The Review of Radical Political Economics*, 6, No. 2 (Summer), 60–112.

Mariolis, Peter, and Maria H. Jones (1982). "Centrality in Corporate Interlock Networks: Reliability and Stability." *Administrative Science Quarterly*, 27 (December), 571–84.

Marple, David (1982). "Technological Innovation and Organizational Survival: A Population Ecology Study of Nineteenth Century American Railroads." *The Sociological Quarterly*, 23 (Winter), 107–16.

Marrett, Cora Bagley (1971). "On the Specification of Interorganizational Dimensions." *Sociology and Social Research*, 56, No. 1 (October), 83–99.

——— (1980). "Influences on the Rise of New Organizations: The Formation of Women's Medical Societies." *Administrative Science Quarterly*, 25 (June), 185–199.

Marsh, Robert M., and Hiroshi Mannari (1980). "Technological Implications Theory: A Japanese Test." *Organization Studies*, 1, No. 2, 161–83.

———, and ——— (1981). "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories." *Administrative Science Quarterly*, 26, No. 1 (March), 32–57.

Martin, Patricia Yancey (1979). "Size in Residential Service Organizations." *The Sociological Quarterly*, 20, No. 4 (Autumn), 569–79.

Masuch, Michael, and Perry LaPotin (1989). "Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 1 (March), 38–67.

Maurice, Marc, Francoise, Sellier, and Jean-Jacques Silvestre (1980). "The Search of a Societal Effect in the Production of Company Hierarchy: A Comparison Between France and Germany." Paper translated from *Revue Francoise de Sociologie* (June 1979).

———, Arndt Sorge, and Malcolm Warner (1980). "Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain." *Organization Studies*, 1, 59–86.

McCaffrey, David P. (1982). *OSHA and the Politics of Health Regulation*. New York: Plenum.

McGuire, Jean B., Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis (1988). "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 31, No. 4 (December), 854–72.

McKelvey, Bill (1975). "Guidelines for the Empirical Classification of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 4 (December), 509–25.

——— (1978). "Organizational Systematics: Taxonomic Lessons from Biology." *Management Science*, 24, No. 13 (September), 1428–40.

——— (1982). *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

———, and Howard Aldrich (1983). "Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science." *Administrative Science Quarterly*, 28 (March), 101–28.

McKinley, William (1987). "Complexity and Administrative Intensity: The Case of Declining Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 1 (March), 81–105.

McMillan, Charles J. (1973). "Corporations Without Citizenship: The Emergence of Multinational Enterprise." In *People and Organizations*, ed. Graeme Soloman and Kenneth Thompsons. London: Longman Group.

———, David J. Hickson, C. R. Hinings, and R. E. Schneck (1973). "The Structure of Work Organizations Across Societies." *Academy of Management Journal*, 16, No. 4 (December), 555–69.

McNeil, Kenneth (1978). "Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 1 (March), 65–90.

———, and Richard E. Miller (1980). "The Profitability of Consumer Protection: Warranty Policy in the Auto Industry." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 3 (September), 407–27.

———, and Edmond Minihan (1977). "Regulation of Medical Devices and Organizational Behavior in Hospitals." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 3 (September), 475–90.

Mechanic, David (1962). "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 7, No. 3 (December), 349–64.

Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich (1985). "The Romance of Leadership." *Administrative Science Quarterly*, 30 (March), 78–102.

Merton, Robert K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL: Free Press.

Metcalf, J. L. (1976). "Organizational Strategies and Interorganizational Networks." *Human Relations*, 29, No. 4 (April), 327–43.

Meyer, Alan D. (1982). "Adapting to Environmental Jolts." *Administrative Science Quarterly*, 27 (December), 515–37.

Meyer, John W., and Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83, No. 2 (September), 340–63.

———, and W. Richard Scott (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.

———, ———, and David Strang (1987). "Centralization, Fragmentation, and School District Complexity." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 2 (June), 186–201.

Meyer, Marshall W. (1968a). "Automation and Bureaucratic Structure." *American Journal of Sociology*, 74, No. 3 (November), 256–64.

——— (1968b). "Two Authority Structures of Bureaucratic Organization." *Administrative Science Quarterly*, 13, No. 2 (September), 211–18.

——— (1971). "Some Constraints in Analyzing Data on Organizational Structures." *American Sociological Review*, 36, No. 1 (April), 294–97.

——— (1975). "Leadership and Organizational Structure." *American Journal of Sociology*, 81, No. 3 (November), 514–42.

———, and Associates (1978). *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and M. Craig Brown (1977). "The Process of Bureaucratization." *American Journal of Sociology*, 83, No. 2 (September), 364–85.

———, and Lynn G. Zucker (1989). *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Michels, Robert (1949). *Political Parties*. New York: Free Press.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, and Jeffrey Pfeffer (1974). "Organization Environment: Concepts and Issues." *Industrial Relations*, 13, No. 3 (October), 244–64.

Mileti, Dennis S., David S. Gillespie, and J. Eugene Haas (1977). "Size and Structure in Complex Organizations." *Social Forces*, 56, No. 2 (September), 208–17.

Milgrom, Paul, and John Roberts (1988). "An Economic Approach to Influence Activities in Organizations." *American Journal of Sociology*, 94, (Supplement), S154–S179.

Miller, Danny (1987). "Strategy Making on Structure: Analysis and Implications for Performance." *Academy of Management Journal*, 30, No. 1 (March), 7–32.

———, and Peter H. Friesen (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

———, and Cornelia Droge (1986). "Psychological and Traditional Determinants of Structure." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 4 (December), 539–60.

Miller, George A. (1967). "Professionals in Bureaucracy, Alienation Among Industrial Scientists and Engineers." *American Sociological Review*, 32, No. 5 (October), 755–68.

Milner, Murray, Jr. (1980). *Unequal Care: A Case Study of Interorganizational Relations in Health Care*. New York: Columbia University Press.

Miner, Anne S. (1987). "Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 3 (September), 327–51.

Mintz, Beth, and Michael Schwartz (1981). "Interlocking Directorates and Interest Group Formation." *American Sociological Review*, 46 (December), 951–69.

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mitroff, Ian I., and Ralph H. Kilmann (1984). *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.

Mizruchi, Mark S. (1989). "Similarity of Political Behavior Among Large American Corporations." *American Journal of Sociology*, 95, No. 2 (September), 401–24.

———, and David Bunting (1981). "Influence in Corporate Networks: An Examination of Four Measures." *Administrative Science Quarterly*, 26 (September), 475–89.

———, and Linda Brewster Stearns (1988). "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 2 (June), 194–210.

Moch, Michael K. (1976). "Structure and Organizational Resource Allocation." *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 4 (December), 661–74.

———, and Edward V. Morse (1977). "Size, Centralization, and Organizational Adoption of Innovation." *American Sociological Review*, 43, No. 5 (October), 716–25.

Mohr, Lawrence B. (1971). "Organizational Technology and Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, 16, No. 4 (December), 444–51.

——— (1973). "The Concept of Organizational Goal." *American Political Science Review*, 67, No. 2 (June), 470–81.

Molnar, Joseph . (1978). "Comparative Organizational Properties and Interorganizational Interdependence." *Sociology and Social Research*, 63, No. 1 (October), 24–48.

———, and David L. Rogers (1976). "Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches." *The Sociological Quarterly*, 17, No. 3 (Summer), 401–13.

———, and ——— (1979). "A Comparative Model of Interorganizational Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 3 (September), 405–24.

Molotch, Harvey, and Marilyn Lester (1975). "Accidental News: The Great Oil Spill as Local Occurrence and National Event." *American Journal of Sociology*, 81, No. 2 (September), 235–60.

Moore, Gwen (1979). "The Structure of a National Elite Network." *American Sociological Review*, 44 (October), 673–92.

Morgan, Gareth (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Morris, Robin (1972). "Is the Corporate Economy a Corporate State?" *The American Economic Review*, 62, No. 1 (March), 103–19.

Morrissey, Joseph P., Richard H. Hall, and Michael L. Lindsey (1981). *Interorganizational Relations: A Sourcebook of Measures for Mental Health Programs*, Special Projects Research Unit. Albany: New York State Office of Mental Health.

Mott, Basil J. F. (1968). *Anatomy of a Coordinating Council*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Mouzelis, Nicos P. (1967). *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. Chicago: Aldine.

Mulder, Mauk, and Henke Wilke (1970). "Participation and Power Equalization." *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, No. 5 (September), 430–48.

Mulford, Charles L. (1980). "Dyadic Properties as Correlates of Exchange and Conflict Between Organizations." Unpublished paper, Department of Sociology, Iowa State University, Ames.

——— (1984). *Interorganizational Relations: Implications for Community Development*. New York: Human Sciences Press.

———, and Mary Ann Mulford (1980). "Interdependence and Intraorganizational Structure for Voluntary Organizations." *Journal of Voluntary Action Research*, 9, Nos. 1–4, 20–34.

———, Gerald E. Klonglan, Richard D. Warren, and Janet B. Padgitt (1976–77). "A Multidimensional Evaluation of Effectiveness in a Non-Economic Organization." *Organization and Administrative Sciences*, 7, No. 4 (Winter), 125–43.

Nagi, Saad Z. (1974). "Gate-Keeping Decisions in Service Organizations: When Validity Fails." *Human Organization*, 33, No. 1 (Spring), 47–58.

Needleman, Martin L., and Carolyn Needleman (1979). "Organizational Crime: Two Models of Criminogenesis." *The Sociological Quarterly*, 20, No. 4 (Autumn), 517–28.

Negandhi, Anant R., and Bernard C. Reimann (1972). "A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of a Developing Country." *Academy of Management Journal*, 15, No. 2 (June), 137–46.

——— (1973a). "Correlates of Decentralization: Closed and Open System Perspectives." *Academy of Management Journal*, 16, No. 4 (December), 570–82.

——— (1973b). "Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness." *Human Relations*, 26, No. 2 (April), 203–14.

Nelson, Joel I. (1966). "Clique Contacts and Family Orientations." *American Sociological Review*, 31, No. 5 (October), 663–72.

New York Times (1981). (April 27), Section A, p. 8, Col. 3.

Nutt, Paul C. (1984). "Types of Organizational Decision Processes." *Administrative Science Quarterly*, 29, (September), 414–50.

Olsen, Johan P. (1981). "Integrated Organizational Participation in Government." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

O'Reilly, Charles A., III, and Karlene H. Roberts (1974). "Information Filtration in Organizations: Three Experiments." *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, No. 2 (April), 253–65.

Organ, Dennis W., and Charles N. Greene (1981). "The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process." *Administrative Science Quarterly*, 26, No. 2 (June), 237–52.

Ornstein, Michael (1984). "Interlocking Directorates in Canada: Intercorporate or Class Alliance?" *Administrative Science Quarterly*, 29 (June), 210–37.

Ott, J. Steven (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey.

Ouchi, William G. (1977). "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 1 (March), 95–113.

———, and Alfred M. Jaeger (1978). "Social Structure and Organizational Type," in *Environments and Organizations*, ed. Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Jerry B. Johnson (1978). "Types of Organizational Control and Their Relation to Emotional Well-being." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 2 (June), 293–317.

———, and Mary Ann Maguire (1975). "Organizational Control: Two Functions." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 4 (December), 559–69.

Palmer, Donald, Roger Friedland, and Jitendra V. Singh (1986). "The Ties That Bind: Organizational and Class Bases of Stability in a Corporate Interlock Network." *American Sociological Review*, 51, No. 6 (December), 781–96.

———, Roger Friedland, P. Devereaux Jennings, and Melanie E. Powers (1987). "The Economics and Politics of Structure: The Multidivisional Form and the Large U.S. Corporation." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 1 (March), 25–48.

Parsons, Talcott (1960). *Structure and Process in Modern Society*. New York: The Free Press.

Pascale, Richard (1985). "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization." *California Management Review*, 27, (Winter), 26–41.

Pearson, Jessica S. (1978). "Organizational Response to Occupational Injury and Disease: The Case of the Uranium Industry." *Social Forces*, 57, No. 1 (September), 23–41.

Pennings, Johannes M. (1973). "Measures of Organizational Structure: A Methodological Note." *American Journal of Sociology*, 79, No. 3 (November), 686–704.

——— (1980a). "Environmental Influences on the Creation Process." In *The Organizational Life Cycle*, eds. John R. Kimberly and Robert H. Miles and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1980b). *Interlocking Directorates*. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1982). "Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation." *Administrative Science Quarterly*, 27 (March), 120–44.

———, and Paul S. Goodman (1977). "Toward a Workable Framework." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

Perrow, Charles (1961). "The Analysis of Goals in Complex Organizations." *American Sociological Review*, 26, No. 6 (December), 688–99.

——— (1967). "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations." *American Sociological Review*, 32, No. 2 (April), 194–208.

——— (1970a). "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

——— (1970b). *Organizational Analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.

——— (1977). "Three Types of Effectiveness Studies." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*, 2nd ed. Glenview: IL: Scott, Foresman.

——— (1983). "The Organizational Context of Human Factors Engineering." *Administrative Science Quarterly*, 28 (December), 521–41.

——— (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books.

Perrucci, Robert, and Marc Pilisuk (1970). "Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power." *American Sociological Review*, 35, No. 6 (December), 1040–57.

Peter, Laurence J., and Raymond Hull (1969). *The Peter Principle*. New York: William Brown.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Peterson, Richard A. (1970). "Some Consequences of Differentiation." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

——— (1981). "Entrepreneurship and Organization." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, Jeffrey (1972a). "Merger as a Response to Organizational Interdependence." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 3 (September), 328–94.

——— (1972b). "Size and Composition of Corporate Boards of Directors." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 2 (June), 218–28.

——— (1977). "Power and Resource Allocation in Organizations." In *New Directions in Organizational Behavior*, eds. Barry Staw and Gerald Salancik. Chicago: St. Clair Press.

——— (1978). "The Micropolitics of Organizations." In *Environments and Organizations*, eds. Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

——— (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.

——— (1983). "Organizational Demograhy." In *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, eds. L. L. Cummings and Barry M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press.

———, and Yinon Cohen (1984). "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 29, No. 4 (December), 550–72.

———, and Husein Leblebici (1973). "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure." *Social Forces*, 52, No. 2 (December), 268–79.

———, and Anthony Long (1977). "Resource Allocation in United Funds: Examination of Power and Dependence." *Social Forces*, 55, No. 3 (March), 776–90.

———, and William L. Moore (1980). "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 3 (September), 387–406.

———, and Phillip Nowak (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Dependence. *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 3 (September), 398–418.

———, and Gerald R. Salancik (1974). "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget." *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 2 (June), 135–51.

———, and Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

———, Gerald R. Salancik, and Huseyin Leblebici (1978). "Uncertainty and Social Influence in Organizational Decision Making." In *Environments and Organizations*, eds. Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Alison Davis-Blake (1987). "The Effect of the Proportion of Women on Salaries: The Case of College Administrators." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 1 (March), 1–24.

Pinder, Craig C., and Larry F. Moore (1979). "The Resurrection of Taxonomy to Aid the Development of Middle Range Theories of Organizational Behavior." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 1 (March), 99–118.

Pinfield, Lawrence T. (1986). "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 3 (September), 365–88.

Pondy, Louis R. (1967). "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 1 (September), 296–320.

——— (1969). "Varieties of Organizational Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 4 (December), 499–505.

——— (1970). "Toward a Theory of Internal Resource Allocation." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

Powell, Walter W. (1985). *Getting into Print*. Chicago: University of Chicago Press.

Price, James L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

——— (1972). *Handbook of Organizational Measurement*. Lexington, MA: D. C. Heath.

———, and Charles W. Mueller (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.

Priest, T. B., and Robert A. Rothman (1985). "Lawyers in Corporate Chief Executive Positions: A Historical Analysis of Careers." *Work and Occupations*, 12 (May), 131–46.

Prokesh, Steven E. (1985). *The New York Times*, CXXXV (October, 28), Section D, p. 1.

Provan, Keith G., Janice M. Beyer, and Carlos Kruytbosch (1980). "Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations." *Administrative Science Quarterly*. 25, No. 2 (June), 200–25.

Pugh, Derek S. (1966). "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study." *Psychological Bulletin*, 66, No. 21 (October), 235–51.

——— (1969). "The Context of Organizational Structures." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 1 (March), 91–114.

———, David J. Hickson, and C. R. Hinings (1969). "An Empirical Taxonomy of Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 1 (March), 115–26.

———, David J. Hickson, and C. R. Hinings, eds. (1985). *Writers on Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

———, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1968). "Dimensions of Organizational Structure." *Administrative Science Quarterly*, 13, No. 1 (June), 65–105.

———, David J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Lupton, K. M. McDonald, C. Turner, and T. Lupton (1963). "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 8, No. 3 (December), 289–315.

Quinn, Robert E. (1977). "Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 1 (March), 30–45.

———, and John Rohrbaugh (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*, 29, (March), 363–77.

Raelin, Joseph A. (1982). "A Policy Output Model of Interorganizational Relations." *Organization Studies*, 3, 243–67.

Rahim, M. Afzahur (1986). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger.

——— (1989). *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*. New York: Praeger.

Ranson, Stewart, Bob Hinings, and Royster Greenwood (1980). "The Structuring of Organizational Structures." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 2 (March), 1–17.

Raphael, Edna (1967). "The Anderson Wharton Hypothesis in Local Unions: A Comparative Study." *American Sociological Review*, 32, No. 5 (October), 768–86.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Reid, William J. (1969). "Inter-organizational Coordination in Social Welfare: A Theoretical Approach to Analysis and Intervention." In *Readings in Community Organization Practice*, eds. Ralph M. Kramer and Henry Spect. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reimann, Bernard C. (1975). "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis." *Academy of Management Journal*, 18, No. 2 (June), 224–41.

Reinganum, Marc R. (1985). "The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth." *Administrative Science Quarterly*, 30 (March), 46–60.

Reve, Torger, and Louis W. Stern (1979). "Interorganizational Relations in Marketing Channels." *Academy of Management Review*, 4, No. 3 (July), 405–16.

Richardson, R. Jack (1987). "Directorship Interlocks and Corporate Profitability." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 3 (September), 367–86.

Ritzer, George (1989). "The Permanently New Economy: The Case for Reviving Economic Sociology." *Work and Occupations*, 16, No. 3 (August), 243–72.

———, and David Walczak (1986). *Working: Conflict and Change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Roberts, Karlene H., Charles L. Hulin, and Denise M. Rousseau (1978). *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robins, James A. (1987). "Organizational Economics: Notes on the Transaction Cost Theory in the Study of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 1 (March), 68–86.

Rogers, David L. (1974). "Toward a Scale of Interorganizational Relations Among Public Agencies." *Sociology and Social Research*, 59, No. 1 (October), 61–70.

Rohrbaugh, John (1983). "The Competing Values Approach: Innovation and Effectiveness in the Job Service." In *Organizational Theory and Public Policy*, eds. Richard H. Hall and Robert E. Quinn. Beverly Hills, CA: Sage.

Romanelli, Elaine (1989). "Environments and Strategies of Organization Startup: Effects on Early Survival." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 3 (September), 369–87.

Rosenbaum, James E. (1979). "Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation During Periods of Growth and Contraction." *American Journal of Sociology*, 85, No. 1 (July), 21–48.

Rosner, M., B. Kovacic, A. S. Tannenbaum, M. Vianello, and G. Weiser (1973). "Worker Participation and Influence in Five Countries." *Industrial Relations*, 12, No. 2 (May), 200–12.

Rosow, Jerome M., ed. (1974). *The Worker and the Job: Coping with Change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rothschild, Joyce, and J. Allen Whitt (1986). The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation. New York: Cambridge University Press.

Rothschild-Whitt, Joyce (1979). "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models." *American Sociological Review*, 44, No. 4 (August), 519.

Roy, William G. (1981). "The Process of Bureaucratization of the U. S. State Department and the Vesting of Economic Interests, 1886–1905." *Administrative Science Quarterly*, 26, No. 3 (September), 419–33.

——— (1983a). "Toward Clearer Thinking: A Reply." *Administrative Science Quarterly*, 28, No. 1 (March), 61–64.

——— (1983b). "The Unfolding of the Interlocking Directorate Structure of the United States." *American Sociological Review*, 48 (April), 248–57.

Rowan, Brian (1982). "Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools." *Administrative Science Quarterly*, 27 (June), 259–79.

Rubin, I. (1979). "Loose Structure, Retrenchment and Adaptability in the University." Paper presented at the Midwest Sociological Society meetings, Minneapolis.

Rus, Veljko (1972). "The Limits of Organized Participation." In *Proceedings of the First International Conference on Participation and Self-management*, Vol 2. Zagreb, Yugoslavia.

——— (1980). "Positive and Negative Power: Thoughts on the Dialectic of Power." *Organization Studies*, 1, 3–19.

Rushing, William A. (1968). "Hardness of Material as Related to Division of Labor in Manufacturing Industries." *Administrative Science Quarterly*, 13, No. 2 (September), 224–45.

Sabel, Charles F. (1982). *Work and Politics*. New York: Cambridge University Press.

Salancik, Gerald R., and James R. Mindl (1984). "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control." *Administrative Science Quarterly*, 29 (June), 238–54.

———, and Jeffrey Pfeffer (1977). "Constraints on Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets." *Urban Affairs Quarterly*, 12, No. 4 (June), 475–98.

———, and ——— (1974). "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University." *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 4 (December), 453–73.

Samuel, Yitzhak (1979). "An Exchange and Power Approach to the Concept of Organizational Effectiveness." Department of Sociology and Anthropology, Tel Aviv University, Israel.

Sanford, R. Nevitt (1964). "Individual Conflict and Organizational Interaction." In *Power and Conflict in Organizations*, eds. Robert L. Kahn and Elise Boulding. New York: Basic Books.

Scheff, Thomas J. (1961). "Control over Policy by Attendants in a Mental Hospital." *Journal of Health and Human Behavior*, 2, No. 2 (Summer), 93–105.

Schermerhorn, John R., Jr. (1975). "Determinants of Interorganizational Cooperation." *Academy of Management Journal*, 18, No. 4 (December), 846–56.

Schmidt, Stuart M., and Thomas A. Kochan (1972). "Conflict: Toward Conceptual Clarity." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 3 (September), 371–81.

———, and ——— (1977). "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations." *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 2 (June), 220–34.

Schneider, Susan C. (1989). "Strategy Formulation: The Impact of National Culture." *Organization Studies*, 10, No. 2, 149–68.

Schollhammer, Hans (1971). "Organization Structures of Multinational Corporations." *Academy of Management Journal*, 14, No. 3 (September), 345–65.

Schoonhoven, Claudia Bird (1981). "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within the Language of Contingency 'Theory.'" *Administrative Science Quarterly*, 26 (September), 349–77.

Schreyögg, Georg (1980). "Contingency and Choice in Organization Theory." *Organization Studies*, 1, No. 4, 305–26.

Schwochan, Susan, Peter Fenilee, and John Thomas Delaney (1988). "The Resource Allocation Effects of Mandated Relationships." *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 3 (September), 418–37.

Scott, W. Richard (1964). "Theory of Organizations." In *Handbook of Modern Sociology*, ed. Robert E. L. Farris. Chicago: Rand McNally.

——— (1977). "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

——— (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1983). "Introduction: From Technology to Environment." In *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, eds. John W. Meyer and W. Richard Scott. Beverly Hills, CA: Sage.

——— (1987a). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1987b). "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 4 (December), 493–511.

———, and Bruce L. Black, eds. (1986). *The Organization of Mental Health Services: Societal and Community Systems*. Beverly Hills, CA: Sage.

Seashore, Stanley E. (1977). "An Elastic and Expandable Viewpoint." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, eds. Paul S. Goodman and J. M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Ephraim Yuchtman (1967). "Factorial Analysis of Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 3 (December), 377–95.

Sebring, Robert H. (1977). "Health Councils as a Strategy for Community Change." *Journal of the Community Development Society*, 18, No. 1 (Spring), 74–85.

Seiler, Lauren H., and Gene F. Summers (1979). "Corporate Involvement in Community Affairs." *The Sociological Quarterly*, No. 3 (Summer), 375–86.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

——— (1960). *The Organizational Weapon*. New York: The Free Press.

——— (1966). *TVA and the Grass Roots*, Harper Torchbook, ed. New York: Harper & Row.

Shenkar, Oded (1984). "Is Bureaucracy Inevitable: The Chinese Experience." *Organizational Studies*, 5, No. 4, 289–308.

Shrum, Wesley, and Robert Wuthnow (1988). "Reputational Status of Organizations in Technical Systems." *American Journal of Sociology*, 93, No. 4 (January), 882–912.

Sills, David L. (1957). *The Volunteers*. New York: Free Press.

Silverman, David (1957). *Models of Men, Social and Rational*. New York: John Wiley.

——— (1971). *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books.

Simmel, George (1902). "The Number of Members as Determining the Sociological Form of the Group II." *American Journal of Sociology*, 8, No. 2 (September), 158–96.

Simon, Herbert (1957). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.

Simon, Herbert A. (1964). "On the Concept of Organizational Goal." *Administrative Science Quarterly*, 9, No. 1 (June), 1–22.

Simpson, Richard L. (1969). "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 3 (September), 188–96.

Singh, Jitendra V., David J. Tucker, and Robert J. House (1986). "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 2 (June), 171–93.

Smith, Kenwyn (1989). "The Movement of Conflict in Organizations: The Joint Dynamics of Splitting and Triangulation." *Administrative Science Quarterly*, 34 (March), 1–20.

Smith, Mark, and Michael C. White (1987). "Strategy, CEO Specialization and Succession." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 2 (June), 263–80.

Snow, Charles C., and Lawrence G. Hrebiniak (1980). "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 2 (June), 317–36.

Spenner, Kenneth (1979). "Temporal Changes in Work Content." *American Sociological Review*, 44 (December), 965–75.

——— (1983). "Deciphering Prometheus: Temporal Changes in the Skill Level of Work." *American Sociological Review*, 48, (December), 824–37.

Staber, Udo, and Howard Aldrich (1983). "Trade Association Stability and Public Policy." In *Organizational Theory and Public Policy*, eds. Richard H. Hall and Robert E. Quinn. Beverly Hills, CA: Sage.

Starbuck, William H. (1976). "Organizations and Their Environments." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally.

——— (1983). "Organizations as Action Generators." *American Sociological Review*, 48, (February), 91–102.

———, and Paul C. Nystrom (1981). "Designing and Understanding Organizations." In *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxford University Press.

Staw, Barry M. (1982). "Counterforces to Change." In *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, eds. Paul S. Goodman and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Eugene Szwajkowski (1975). "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts." *Administrative Science Quarterly*, 20, No. 3 (September), 345–54.

———, Lance E. Sandelands, and Jane E. Dutton (1981). "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Approach." *Administrative Science Quarterly* 26 (December), 501–24.

———, Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer (1983). "The Justification of Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 28 (December), 582–600.

———, and Jerry Ross (1989). "Understanding Behavior in Escalation Situations." *Science*, 246, (13 October), 216–20.

Stearns, Linda Brewster, and Mark S. Mizruchi (1986). "Broken-Tie Reconstitution and the Functions of Interorganizational Interlocks: A Reexamination." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 4 (December), 522–38.

Stearns, Timothy M., Alan N. Hoffman, and Jan B. Heide (1987). "Performance of Commercial Television Stations as an Outcome of Interorganizational Linkages and Environmental Conditions." *Academy of Management Journal*, 30, No. 1 (March), 71–90.

Steckmest, Francis W. (1982). *Corporate Performance: The Key to Public Trust*. New York: McGraw-Hill.

Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

Stern, Robert N. (1981). "Competitive Influences on the Interorganizational Regulation of College Athletics." *Administrative Science Quarterly*, 26, No. 1 (March), 15–32.

Stewman, Shelby (1986). "Demographic Models of Internal Labor Markets." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 2 (June), 212–47.

Stinchcombe, Arthur L. (1959). "Bureaucratic and Craft Administration of Productions." *Administrative Science Quarterly*, 4, No. 2 (September), 168–87.

——— (1965). "Organizations and Social Structure." In *Handbook of Organizations*, ed. James G. March. Chicago: Rand McNally.

Stipak, B. (1979). "Citizen Satisfaction with Urban Services: Potential Misuse as a Performance Indicator." *Public Administration Review*, 39, No. 1 (January), 46–52.

Stogdill, Ralph (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Stolzenberg, Ross M. (1978). "Bringing the Boss Back in: Employer Size, Employee Schooling and Socioeconomic Achievement." *American Sociological Review*, 43, No. 6 (December), 813–28.

Stone, Katherine (1973). "The Origins of Job Structures in the Steel Industry." *Radical America*, 7, 17–66.

Sutherland, Edwin H. (1940). "White-Collar Criminality." *American Sociological Review*, 5 (February), 1–12.

——— (1949). *White Collar Crime*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Sutton, Robert I. (1987). "The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting." *Administrative Science Quarterly*, 32, No. 4 (December), 542–69.

Swigert, Victoria Lynn, and Ronald A. Farrell (1980–81). "Corporate Homicide: Definitional Processes in the Creation of Deviance." *Law and Society Review*, 15, No. 1 (Fall), 163–82.

Tannenbaum, Arnold S. (1968). *Control in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

———, Bogdan Kovacic, Menochen Rosner, Mino Vianello, and George Wieser (1974). *Hierarchy in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

———, and Tamas Rozgonyi (1986). *Authority and Reward in Organizations: An International Research*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center.

Taylor, Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Taylor, James C. (1971). "Some Effects of Technology in Organizational Change." *Human Relations*, 24, No. 2 (April), 105–23.

Terkel, Studs (1974). *Working*. New York: Pantheon Books.

Terreberry, Shirley (1968). "The Evolution of Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 4 (March), 590–613.

Thomas, Alan Berkeley (1988). "Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?" *Administrative Science Quarterly*, 33, No. 3 (September), 388–400.

Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

———, and William McEwen (1958). "Organizational Goals and Environment: Goalsetting as an Interaction Process." *American Sociological Review*, 23, No. 1 (February), 23–31.

Thompson, Victor (1961). *Modern Organizations*. New York: Alfred A. Knopf.

Tolbert, Pamela S. (1985). "Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education." *Administrative Science Quarterly*, 30 (March), 1–13.

———, and Lynne G. Zucker (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reforms, 1880–1935." *Administrative Science Quarterly*, 28 (March), 22–39.

Tosi, Henry L., Jr., and John W. Slocum, Jr. (1984). "Contingency Theory: Some Suggested Directions." *Journal of Management*, 10 (Spring), 9–26.

Toynbee, Arnold (1974). "As I See It." *Forbes*, 113, No. 7 (April), 68.

Tracy, Philips, and Koya Azumi (1976). "Determinants of Administrative Control: A Test of a Theory with Japanese Factories." *American Sociological Review*, 41, No. 1 (February), 80–94.

Turk, Herman (1973). "Comparative Urban Structure from an Interorganizational Perspective." *Administrative Science Quarterly*, 18, No. 1 (March), 37–55.

Turner, Jonathan H. (1979). *The Structure of Social Theory*, rev. ed. Homewood, IL: Dorsey.

———, and Alexandra Maryanski (1979). *Functionalism*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cumming.

Tushman, Michael L., and Phillip Anderson (1986). "Technological Discontinuities and Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly*, 31, No. 3 (September), 439–65.

Useem, Michael (1979). "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporate Directors in the Governance of American Institutions." *American Sociological Review*, 44, No. 4 (August), 553–72.

——— (1982). "Classwide Rationality in the Politics of Managers and Directors of Large Corporations in the United States and Great Britain." *Administrative Science Quarterly*, 27 (June), 199–226.

——— (1984). *The Inner Circle*. New York: Oxford University Press.

Van De Ven, Andrew H. (1979). "Howard E. Aldrich: Organizations and Environments." *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 2 (June), 320–26.

——— (1983). "Review of Thomas B. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*" (New York: Harper & Row 1982), in *Administrative Science Quarterly*, 28, No. 4 (December), 621–22.

———, and Andre L. Delbecq, and Richard Koenig, Jr. (1976). "Determinants of Coordination Modes Within Organizations." *American Sociological Review*, 41, No. 2 (April), 322–38.

———, and Diane L. Ferry (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: John Wiley.

———, and Gordon Walker (1984). "The Dynamics of Interorganizational Coordination." *Administrative Science Quarterly*, 29, No. 4 (December), 598–621.

Van Houten, Donald R. (1987). "The Political Economy and Technical Control of Work Humanization in Sweden During the 1970s and 1980s." *Work and Occupations*, 14, No. 4 (November), 483–513.

Vaughan, Diane (1983). *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct*. Chicago: University of Chicago Press.

Waegel, William B., M. David Ermann, and Alan M. Horowitz (1981). "Organizational Responses to Imputations of Deviance." *The Sociological Quarterly*, 22, No. 1 (Winter), 43–55.

Wager, L. Wesley (1972). "Organizational 'Linking-Pins': Hierarchical Status and Communicative Roles in Interlevel Conferences." *Human Relations*, 25, No. 4 (September), 307–26.

Walsh, Kieron, Bob Hinings, Royster Greenwood, and Stewart Ransom (1981). "Power and Advantage in Organizations." *Organization Studies*, 2, 131–52.

Wamsley, Garry L. (1970). "Power and the Crisis of the Universities." In *Power in Organizations*, ed. Mayer N. Zald. Nashville: University of Tennessee Press.

———, and Mayer N. Zald (1973). *The Political Economy of Public Organizations.* Lexington, MA: D. C. Heath.

Warren, Roland (1967). "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation." *Administrative Science Quarterly*, 12, No. 3 (December), 396–419.

———, Stephen Rose, and Ann Bergunder (1974). *The Structure of Urban Reform.* Lexington, MA: D. C. Heath.

Warriner, Charles K. (1956). "Groups Are Real: A Reaffirmation." *American Sociological Review*, 21, No. 9 (October), 549–54.

——— (1979). "Empirical Taxonomies of Organizations: Problematics in Their Development." Lawrence: University of Kansas.

——— (1980). "Organizational Types: Notes on the 'Organizational Species' Concept." Lawrence: Department of Sociology, University of Kansas.

———, Richard H. Hall, and Bill McKelvey (1981). "The Comparative Description of Organizations: A Research Note and Invitation." *Organizational Studies*, 2, No. 2 (April).

Waters, Malcom (1989). "Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: a Weberian Analysis." *American Journal of Sociology*, 94, No. 5 (March), 945–72.

Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Parsons and T. Parsons. New York: The Free Press.

——— (1952). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribners.

——— (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster.

Weick, Karl (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly*, 21, No. 1 (March), 1–19.

——— (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weiner, Nan (1977). "Situational and Leadership Influence on Organizational Performance." Columbus: College of Administrative Science, The Ohio State University.

Weisbrod, Burton A. (1989). "Rewarding Performance That Is Hard to Measure: The Private Nonprofit Sector." *Science*, 244 (May), 541–46.

Weitzel, William, and Ellen Jonsson (1989). "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 1 (March), 91–109.

Weldon, Peter D. (1972). "An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies: A Critique." *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1 (March), 76–78.

Whetten, David A. (1978). "Coping with Incompatible Expectations: An Integrated View of Role Conflict." *Administrative Science Quarterly*, 23, No. 2 (June), 254–71.

——— (1980). "Sources, Responses and Effects of Organizational Decline." In *The Organizational Life Cycle*, eds. John R. Kimberly and Robert H. Miles and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

White, Harrison (1971). *System Models of Mobility in Organizations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wiewel, Wim, and Albert Hunter (1985). "The Interorganizational Network as a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis." *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 4 (December), 482–96.

Wildavsky, Aaron (1964). *The Politics of the Budgetary Process*. Boston: Little, Brown.

Wilensky, Harold (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York: Basic Books.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

——— (1981). "The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach." *American Journal of Sociology*, 87 (November), 548–77.

——— (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

———, and William G. Ouichi (1981). "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects." In *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, eds. Andrew H. Van de Ven and William E. Joyce. New York: Wiley-Interscience.

Withey, Michael, and William H. Cooper (1989). "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect." *Administrative Science Quarterly*, 34, No. 4 (December), 521–39.

Wood, James R. (1975). "Legitimate Control and Organizational Transcendance." *Social Forces*, 54, No. 1 (September), 199–211.

——— (1981). *Leadership in Voluntary Organizations: The Controversy over Social Action in Protestant Churches*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Woodward, Joan (1958). *Management and Technology*. London: Her Majesty's Stationery Office.

——— (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Work in America (1973). Prepared under auspices of W. E. Upjohn Institute, Cambridge, MA: MIT Press.

Wright, Eric Olin (1978). *Class, Crisis, and the State*. London: New Left Books.

——— (1979). *Class Structure and Income Determination*. New York: Academic Press.

Yarmolinsky, Adam (1975). "Institutional Paralysis." *Daedalus*, 104, No. 1 (Winter), 61–67.

Yeager, Peter C. (1982). "Review to Francis W. Steckmest, *Corporate Performance: The Key to Public Trust*" (New York: McGraw-Hill), *Contemporary Sociology*, 11, No. 6 (November), 747–48.

Young, Ruth C. (1988). "Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?" *American Journal of Sociology*, 94, No. 1 (July), 1–24.

——— (1989). "Reply to Freeman and Hannan and Brittain and Wholey." *American Journal of Sociology*, 95, No. 2 (September), 445–46.

Yuchtman, Ephraim, and Stanley Seashore (1967). "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness." *American Sociological Review*, 32, No. 6 (December), 891–903.

Yukl, Gary A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

——— (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zald, Mayer N. (1969). "The Structure of Society and Social Service Integration." *Social Science Quarterly*, 50, No. 3 (December), 567–77.

——— ed. (1970). *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

Zalkind, Sheldon, and Timothy W. Costello (1962). "Perceptions: Some Recent Research and Implications for Administration." *Administrative Science Quarterly*, 7, No. 2 (September), 218–35.

Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Jonny Holbek (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley-Interscience.

Zammuto, Raymond F. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness*. Albany: State University of New York Press.

Zeitlin, Maurice (1974). "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class." *American Journal of Sociology*, 79, No. 5 (March), 1073–119.

——— (1976). "In Class Theory of the Large Corporation: Response to Others." *American Journal of Sociology*, 81, No. 4 (January), 894–903.

Zeitz, Gerald (1980). "Interorganizational Dialectics." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 1 (March), 72–78.

——— (1983). "Structural and Individual Determinants of Organizational Morale and Satisfaction." *Social Forces*, 61, No. 4 (June), 1088–1108.

——— (1984). "Bureaucratic Role Characteristics and Member Affective Response in Organizations." *The Sociological Quarterly*, 25, No. 3 (Summer), 301–18.

Zucker, Lynne G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence." *American Sociological Review*, 42 (October), 726–43.

——— ed. (1988). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.

Zwerman, William L. (1970). *New Perspectives on Organization Theory*. Westport, CT: Greenwood.

المترجم فى سطور

د. سعيد بن حمد شداد الهاجري:

- من مواليد الرياض ، فى عام ١٣٨١هـ

المؤهل العلمى:

- حصل على الدكتوراه فى عام ١٤١٥هـ
- التخصص: علم اجتماع من جامعة أيوا الحكومية – بالولايات المتحدة الأمريكية

عمله الحالى:

- عضو مجلس الشورى

الأنشطة العلمية:

- الرضا والاندماج الوظيفى لدى موظفى القطاع العام فى المملكة العربية السعودية، بحث قدم فى مؤتمر الجمعية الأمريكية لعلماء الاجتماع المنعقد بنيويورك عام ١٩٩٦م.
- تطور التنظيم الاجتماعى فى المملكة العربية السعودية ، بحث قدم فى المؤتمر المئوى بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية عام ١٤١٩هـ بالرياض.
- أشرف على عدد من رسائل الماجستير فى مجال ضغوط العمل والعوامل المسببة لترك العمل فى كل من معهد الإدارة العامة وأكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

مراجع الترجمة فى سطور

د. إبراهيم عبدالله المنيف

المؤهل العلمى:

دكتوراه إدارة الأعمال – جامعة إنديانا – عام ١٩٧٧م

الوظيفة الحالية:

- مساعد رئيس مجلس الإدارة ، ومدير عام التطوير والإدارة – **مجموعة الموارد.**

الأنشطة العلمية:

صدر له العديد من المؤلفات منها:

- انتقال تقنية الإدارة إلى الدول النامية (بالإنجليزية) – عام ١٩٨٠م.
- الإدارة: المفاهيم والأسس والمهام ثلاث طبعات – عام ١٩٨٢م.
- أقوال فى الإدارة – عام ١٩٨٣م.
- إستراتيجية تطوير القطاع الخاص فى العالم العربى – عام ١٩٩٢م.
- تطور الفكر الإدارى المعاصر– عام ١٩٩٣م.
- إستراتيجية الإدارة اليابانية – عام ١٩٩٨م.
- أقوال فى الإدارة (عربى – إنجليزى) – تحت الطبع.
- نشرت له عدة مقالات وبحوث فى الإدارة، وشارك فى العديد من المؤتمرات العالمية منذ عام ١٩٧٨م ولغاية الآن.

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٢هـ

هذا الكتاب

إن هذا الكتـــاب يمثـل محاولـة جادة للحصول على تفسير حقيقى ذى معنى للمنظمات ومن ثـم فهـو يسعى إلى تلخيص المداخل النظرية المعاصرة لفهم المنـظمـات ، والاتجاه الحالى لتحقيق ذلك إنما هو من خلال البحث عن تفسيرات كاملة للظاهرة عن طريق الجمع بين كافة المداخل النظرية . وبمجرد أن يحدث هذا سيتحقق التطور التنظيمى المنشود .

ويتألف الكتاب من أربعة عشر فصلاً ، ويتناول طبيعة المنظمات وأنواعهـا ، والهيـاكل التنظيـمية لها . ويستعرض الكتاب بالتفصيل مفاهيم الصراع ، وصناعة القرار ، والاتصال ، والتغيير ، والبيئات التنظيمية ، ومدى تأثير البيئة على المنظمة كما يستعرض الكتاب أيضًا الفاعلية التنظيمية ونماذجها وأهدافها ،ثـم النظرية التـنظيمية ونماذجها .

وفى خاتمة كل فصل يورد المؤلف الخلاصة والاستنتاجات التى تم التوصل إليها .

وبـعـد .. فالكتاب دليل شامل لكل المهتمين بدراسة المنظمات : هياكلها وعملياتها ومخرجاتها . إذ هو يقدم إطاراً معرفيًا لفهم المنظمات ، وهو لا يهتم فقط بالنقاش الأكاديمى ، بل يركز أيـــضًا على وضع النظريات موضع التطبيق ، وهو ما يمثل الإضافة الحقيقية للكتاب فى مجال دراسة المنظمات .

ردمك : ٩-٧٠-١٤-٩٩٦٠
تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة -١٤٢٢هـ